
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.

David Manuel Klinger

**Gegenüberstellung der
klassischen
Stellenbeschreibung mit dem
Rollenbild sowie deren
Bedeutung für Unternehmen**

Mittweida, 2016

DIPLOMARBEIT

Gegenüberstellung der klassischen Stellen- beschreibung mit dem Rollenbild sowie deren Bedeutung für Unternehmen

Autor:

Herr Ing. David Manuel Klinger

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW11wWA-F

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:

Mittweida, 01.08.2016

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2016

Bibliografische Beschreibung:

Klinger, David Manuel:

Gegenüberstellung der klassischen Stellenbeschreibung mit dem Rollenbild sowie deren Bedeutung für Unternehmen. - 2016. - V, 71, VI S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2016

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Gegenüberstellung der klassischen Stellenbeschreibung und dem Rollenbild. Das Hauptziel ist herauszufinden, ob das Rollenbild alle Voraussetzungen erfüllt, um die Stellenbeschreibung in Unternehmen in vollem Umfang zu ersetzen. Zu diesem Zweck werden Anforderungen an Einzelarbeitsplätze und Gruppenarbeitsplätzen innerhalb von Klein- und Großunternehmen untersucht. Abschließend werden noch mögliche Folgen beschrieben die auftreten können, wenn ein Unternehmen nicht die Voraussetzungen zur Ablöse der Stellenbeschreibung erfüllt und dennoch das Rollenbild als alleiniges Organisations-Führungsinstrument einführt.

Gleichheitsgrundsatz

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechterspezifische Formulierungen zu verwenden. Der Autor möchte aber ausdrücklich darauf hinweisen, dass die bei Personen verwendeten maskulinen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Methodisches Vorgehen	3
2 Gegenüberstellung der klassischen Stellenbeschreibung mit dem Rollenbild sowie deren Bedeutung für Unternehmen	5
2.1 Grundlagen	5
2.1.1 Stellenbeschreibung	5
2.1.2 Rollenbild	10
2.1.3 Eignung der beiden Varianten für Stellen im Unternehmen	13
2.1.4 Aufgaben und Ziele des Personalmanagements	19
2.1.4.1 Ökonomische/wirtschaftliche Ziele	19
2.1.4.2 Ökologische Ziele	20
2.1.4.3 Soziale Ziele	21
2.1.4.4 Individuelle Ziele	23
2.2 Ausgangssituation	27
2.2.1 Ausarbeitung und Einführung der Stellenbeschreibung	30
2.2.2 Ausarbeitung und Einführung der Rollenbilder	37
2.2.3 Bedeutung für Unternehmen	43
2.2.3.1 Folgenutzen für das Lohn- und Gehaltssystem:	44
2.2.3.2 Folgenutzen für die Organisations- und Prozessanalyse:	47
2.2.3.3 Folgenutzen für die Positionsanalyse:	48
2.2.3.4 Folgenutzen für das Personal- und Organisationsaudit:	52
2.3 Austausch/Ersetzbarkeit der Stellenbeschreibung durch das Rollenbild	54
2.3.1 Modelle und mögliche Varianten	54
2.3.2 Funktionsweisen	55
2.3.2.1 Modell 1: Lohn-/Gehaltssystem:	55
2.3.2.2 Modell 1: Organisations- und Prozessanalyse:	55
2.3.2.3 Modell 1: Positionsanalyse:	56
2.3.2.4 Modell 1: Personal- und Organisationsaudit:	57
2.3.2.5 Modell 2: Rollenbild vs. Teamarbeitsplatz	57

2.3.3	Machbarkeitsanalysen	59
2.3.3.1	Modell 1: Lohn-/Gehaltssystem:	59
2.3.3.2	Modell 1: Organisations- und Prozessanalyse:	60
2.3.3.3	Modell 1: Positionsanalyse:	60
2.3.3.4	Modell 1: Personal- und Organisationsaudit:	61
2.3.3.5	Modell 2: Einzelarbeitsplatz vs. Teamarbeitsplatz	61
3	Fazit	63
3.1	Ergebnisse	63
3.1.1	Modell 1: Lohn-/Gehaltssystem	63
3.1.2	Modell 1: Organisations- und Prozessanalyse	64
3.1.3	Modell 1: Positionsanalyse	65
3.1.4	Modell 1: Personal- und Organisationsaudit	66
3.1.5	Modell 2: Rollenbild vs. Teamarbeitsplatz	67
3.1.6	Resümee:	68
3.2	Maßnahmen	69
3.3	Ausblick	70
Literatur	VII
Selbstständigkeitserklärung	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen	3
Abbildung 2: Gehaltskurve	45
Abbildung 3: Istgehälterkurve	46
Abbildung 4: Personenbezogene Positionsanalyse	50
Abbildung 5: Organisationsbezogene Positionsanalyse	51
Abbildung 6: Kriterien bei der Arbeitgeberwahl,	65

Abkürzungsverzeichnis

IT	Informationstechnologie
op.cit.	opere citato (im angeführten Werk)

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich während der Erstellung dieser Diplomarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst möchte ich mich bei Frau Prof. Dr. Meister und Herrn Prof. Dr. Meister bedanken, die meine Arbeit betreut und begutachtet haben. Vielen herzlichen Dank für die zahlreichen Hilfestellungen und Anregungen beim Verfassen dieser Arbeit.

Ein besonderer Dank gilt meiner Frau Tanja, die mich überhaupt erst auf dieses Studium aufmerksam gemacht hat. Vielen Dank für den enormen Rückhalt den du mir während der gesamten Zeit meines Studiums gegeben hast.

Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei meiner Familie die immer ein offenes Ohr für meine Sorgen hatte. Vor allem aber bei meiner Mutter, die darüber hinaus maßgeblich dazu beigetragen hat, dass meine Diplomarbeit in dieser Form vorliegt.

Abschließend gilt ein großes Dankeschön all meinen Freunden die mir während meiner Studienzeit mit Rat und Tat zur Seite standen. Mein Dank gilt sowohl ihrer Hilfsbereitschaft als auch ihren interessanten und informativen Beiträgen auf meine Fragen.

David M. Klinger

Vasoldsberg, 20.09.2016

1 Einleitung

Inhalt dieser Arbeit ist die Untersuchung des Rollenbildes und der Stellenbeschreibung mit dem Ziel herauszufinden, ob das Rollenbild grundsätzlich dazu geeignet ist, die Stellenbeschreibung dauerhaft zu ersetzen. Daraus folgend ist die vorliegende Arbeit der Personalwirtschaftslehre als Unterkategorie der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen.

Das Thema Stellenbeschreibung bzw. Rollenbild ist grundsätzlich sehr umfangreich. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen wird bei der Untersuchung des Einzelarbeitsplatzes bewusst nur auf folgende Themengebiete eingegangen:

- Lohn-/und Gehaltssystem
- Organisations-/und Prozessanalyse
- Positionsanalyse
- Personal-/und Organisationsaudit

Ergänzend dazu wird auch der Teamarbeitsplatz und dessen Anforderungen mit dem Rollenbild verglichen.

Die nachfolgenden Kapitel sollen dem Leser einen Überblick, über die konkrete Herangehensweise zur Untersuchung dieses Themas verschaffen.

1.1 Problemstellung

Viele Führungskräfte empfinden das Erstellen von Stellenbeschreibungen als ermüdend und notwendiges Übel, das mit ihrer Arbeit einhergeht, welches sie sich gerne ersparen würden. Dabei übersehen sie oftmals, dass Stellenbeschreibungen hinsichtlich Vergabe einer offenen Stelle, Vereinbarung von Zielen im Zuge der Mitarbeitergespräche oder

auch bei der Optimierung von Prozessen bzw. der Zuordnung von Aufgaben sehr nützlich sein können.¹

Heutzutage sieht sich die Stellenbeschreibung zudem damit konfrontiert, dass sie nur sehr schwer aktuell gehalten werden kann. Dies führt dazu, dass die Stelle nicht mehr zu detailliert beschrieben wird, sondern vielmehr darauf Aufmerksamkeit gelegt wird, was die Stelle bewirken soll. Anders gesagt, welche Rolle für sie vorgesehen ist. Da sich, wie so vieles, auch die Personalpolitik über die Jahre stark verändert hat, benötigen Firmen in der heutigen Zeit vor allem Mitarbeiter, die sich mit einer Rolle identifizieren. Hier kommt das Rollenbild zum Einsatz. Arbeitnehmer müssen durch dieses nicht mehr nach eingeübten Szenarien vorgehen, sondern können sich vielmehr spontan agierend auf Geschehnisse und andere Kollegen konzentrieren. Damit wird innerhalb eines Unternehmens ein langfristiger Aufwind entstehen, der die Basis einer erfolgreichen Zukunft bilden soll.²

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob in der heutigen Zeit die Verwendung der Stellenbeschreibung zur Beurteilung der Mitarbeiter eines Unternehmens noch zeitgemäß ist. Zudem soll untersucht werden, auf welche Prozesse innerhalb eines Unternehmens die Stellenbeschreibung und das Rollenbild Einfluss haben.

Der Verfasser versucht in dieser Thesis darzulegen, inwieweit sich das Rollenbild mit der Stellenbeschreibung überschneidet, welche Gemeinsamkeiten die beiden Instrumente haben und in welchen Gesichtspunkten sie sich unterscheiden.

Da in Unternehmen nicht ausschließlich Einzelarbeitsplätze vorkommen, sondern zunehmend auch in Teams gearbeitet wird, untersucht der Autor dieser Arbeit auch das Zusammenspiel der Rollenbilder mit Teamarbeitsplatzbeschreibungen.

Letztendlich besteht die Absicht eine Aussage darüber zu treffen, ob das Rollenbild alle Anforderungen erfüllt, um die Stellenbeschreibung für Einzelarbeitsplätze sowie die Teambeschreibung bei Gruppenarbeitsplätzen überflüssig zu machen und sie somit in Zukunft zu ersetzen.

¹ Vgl. <http://www.business-wissen.de/hb/warum-und-wofuer-eine-stellenbeschreibung/>, 18.08.2016.

² Vgl. <http://www.danielaschlick.at/stellenbeschreibungen-als-fuhrungsinstrument/>, 18.08.2016.

1.3 Methodisches Vorgehen



Abbildung 1: Methodisches Vorgehen

Quelle: Eigenanfertigung

Die vorliegende Arbeit ist in vier Kapitel unterteilt. Zunächst werden die Grundlagen näher definiert. Somit soll ein Grundverständnis darüber entstehen, worauf es bei Stellenbeschreibungen und Rollenbildern ankommt und wie sich beide Varianten auf Stellen in einem Unternehmen auswirken.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit der Ausarbeitung als auch der Einführung der Stellenbeschreibung und des Rollenbildes in Unternehmen. Hier soll der Leser einen Überblick bekommen, welche Aspekte bei der Erstellung beider Varianten zu beachten sind und welche Bedeutung sie für das Unternehmen haben.

Im dritten und letzten großen Kapitel des Hauptteils wird letztendlich überprüft, ob das Rollenbild durch die Erkenntnisse der ersten beiden Kapitel tatsächlich die Stellenbeschreibung ersetzen kann. Hierzu werden, wie eingangs erwähnt, mögliche Modelle und Varianten mitsamt ihren Funktionsweisen aufgezeigt. Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine Machbarkeitsanalyse, welche die Vor-/und Nachteile der zuvor beschriebenen Modelle auflistet.

Das finale Kapitel fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen und wertet diese aus. Aus den gewonnen Erkenntnissen leitet der Verfasser des vorliegenden Werkes folgedessen Maßnahmen ab, die es umzusetzen gilt, um die Stellenbeschreibung durch das Rollenbild zu ersetzen.

Den Abschluss der Arbeit bildet schließlich ein Ausblick in die Zukunft, der die Folgen einer Einführung der Rollenbilder *mit allen Mitteln* beleuchten soll. Hierbei wird auf Auswirkungen sowohl auf das Unternehmen sowie auch auf die Arbeitnehmer selbst vorausgeblickt und ein abschließendes Resümee erstellt.

2 Gegenüberstellung der klassischen Stellenbeschreibung mit dem Rollenbild sowie deren Bedeutung für Unternehmen

In diesem Kapitel werden zunächst die Begriffe der Stellenbeschreibung sowie des Rollenbildes erläutert. Anschließend erfolgt eine Beschreibung wie Ausarbeitung dieser beiden Instrumente zu erfolgen hat. Abschließend wird überprüft, ob sich das Rollenbild eignet um die Stellenbeschreibung zu ersetzen.

2.1 Grundlagen

Im Folgenden werden nun jene Grundlagen definiert, die dem Leser auch ohne spezifische Fachkenntnisse ein Verstehen dieser Arbeit ermöglichen sollen.

2.1.1 Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist ein wichtiges Instrument der Personalplanung. Der Begriff Stellenbeschreibung, auch Arbeitsplatzbeschreibung oder Job Description genannt, charakterisiert eine schriftlich verfasste, verbindliche Fixierung der organisatorischen Eingliederung einer Stelle in einem Betrieb. Das Hauptaugenmerk liegt vor allem in der Definition jener Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten, die mit der Stelle in Verbindung gebracht werden.³

Unbedingte Bestandteile einer Arbeitsplatzbeschreibung müssen die genaue Bezeichnung der Stelle, ihr organisatorischer Rang in der Unternehmenshierarchie, ihre Kompetenzen, die aktiven und passiven Stellvertretungen, ihr Tätigkeitsgebiet sowie spezielle Aufgaben sein.⁴

³ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3857/stellenbeschreibung-v9.html>; 19.08.2016.

⁴ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3857/stellenbeschreibung-v9.html>; 19.08.2016.

Ein Unternehmen verfolgt mit der Stellenbeschreibung das Ziel einer transparenten, umfangreichen und überschneidungsfreien Ordnung der Zuständigkeiten sowie der Eingliederung der Stelle in den Betrieb. Weiters dient sie als Hilfsmittel bei der Bewertung der Arbeit, zur Planung der Karriere und ist darüber hinaus wichtig für die Ermittlung des Personalbedarfs sowie zur Personalführung. Durch eine fixierte Aufgabenbeschreibung kann es aufgrund der Anführung der Stellenbefugnisse, den Zielen und Aufgaben der Stelle sowie dem Rang und der Stelleneinordnung zu einer organisatorischen Inflexibilität und zu Stellenegoismus kommen.⁵

Neben Informationen und Anhaltspunkten für die Stellenbewertung ermöglichen detaillierte Stellenbeschreibungen auch zielgerechte Leistungsbewertungen. Zielvereinbarungen können außerdem nicht nur abgeleitet, vielmehr sogar präziser formuliert werden. Ebenso bieten Stellenbeschreibungen ein abwechslungsreiches Potential zur Entwicklung des Personals. Als Beispiele sind hier die Weiterbildungsziele sowie deren Schwerpunkte der Weiterbildungsplanung als auch das Elaborat der systematischen Karriere- und Laufbahnplanung.⁶

Die Zielsetzung und der Zweck der Stelle sollten in der Stellenbeschreibung bestenfalls in einer mittel- und langfristigen Aussicht beinhaltet sein. Es soll sich die Möglichkeit eröffnen, Rückschlüsse über die Erwartungen an die Ergebnisse, Leistungen und Qualifikation des Stelleninhabers zu erzielen. Die somit fixierten Informationen dienen beiden Vertragsseiten. Darüber hinaus können sie für das Festlegen von Zielvereinbarungen und zur späteren Leistungsbewertung herangezogen werden.⁷

Ferner sollte die Stellenbeschreibung über notwendige Kenntnisse und Kompetenzen für die Ausübung der Stelle verfügen. Dies ermöglicht den direkten Vergleich relevanter Anforderungen an die Stelleninhaber und erleichtert das Erkennen von Entwicklungspotentialen wie auch das Ausrichten auf neue Anforderungen. Solche

⁵ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3857/stellenbeschreibung-v9.html>; 19.08.2016.

⁶ Vgl. Hofstetter, Sandra: Stellenbeschreibungen für die Personalpraxis: Muster-Stellenbeschreibungen in unterschiedlichen Detaillierungsgraden und Darstellungen mit wichtigen Grundlageninformationen und Formulierungshilfen für den korrekten und professionellen Einsatz in der Personal- und Betriebspraxis, 2. Auflage, Zürich 2012, S. 13.

⁷ Vgl. Hofstetter, Sandra: op.cit., S. 13.

Informationen sind speziell bei der Personalgewinnung als auch bei Einstellungsentscheidungen von großer Relevanz.⁸

Durch das Formulieren von Handlungs- und Ermessensspielräumen wird es nötig, für den Stelleninhaber die Grenzen innerhalb des betrieblichen Gesamtgefüges abzustecken. Daraus resultieren für Mitarbeiter als auch Führungskräfte Auskünfte über wechselseitige Ziele, Erwartungen sowie Ansprüche der Stelle. Langfristig betrachtet, führen Stellenbeschreibungen, sofern als aktives Instrument genutzt, zu einer leistungs- und kostenorientierten Personalarbeit. Dadurch steigen sie bei Reorganisationen oder strategischen Neuorientierungen gesamtheitlich betrachtet zu einem wichtigen Hilfs- und Informationsmittel auf. Unter Beachtung des vorherrschenden Mangels an Fachpersonal bei guter Arbeitskonjunktur wird dieser Gesichtspunkt noch sehr an Bedeutung gewinnen.⁹

Zeitgemäße Stellenbeschreibungen orientieren sich weniger an internen Zielen, Vorgaben oder technischen Qualitätsansprüchen, sondern vielmehr an der Wertschöpfungskette eines Betriebes. Diese Einstellung gegenüber den Leistungen, die den bestmöglichen Nutzen und Wert für Kunden und in weiterer Folge für das Unternehmen erbringen, wirkt sich auch auf die Gewichtung der Tätigkeiten, der Zielsetzung und den Erwartungen aus, die marktorientiert erfolgen und sich nicht an interne Vorgaben halten.¹⁰

In modernen Führungskonzepten sind bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und allgemeiner Verantwortung, neben dem Bestreben Tätigkeiten und Befugnisse schriftlich zu fixieren, unabdingbar. Es ist unumstritten, dass Stelleninhaber nicht mehr ausschließlich durch einzelne Aufträge des Vorgesetzten gelenkt werden, sondern sie einen Spielraum haben, in dem sie frei handeln und entscheiden können. Die Führungsebene wird dadurch von der alleinigen Verantwortung entlastet. Teile der Verantwortung, inklusive der damit verbundenen Kompetenzen und Aufgaben, sind somit auf jene Ebene abgeleitet, die sich in ihrer Eigentümlichkeit damit zu befassen hat.¹¹

⁸ Vgl. Hofstetter, Sandra: op.cit., S. 13.

⁹ Vgl. Hofstetter, Sandra: op.cit., S. 13 f.

¹⁰ Vgl. Hofstetter, Sandra: op.cit., S. 14.

¹¹ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: Die Stellenbeschreibung: Mit Speziallexikon, 8., aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main 2006, S. 13.

Ziel dieser Vorgehensweise ist es, die Bedürfnisse der Mitarbeiter in einem Unternehmen zu befriedigen und zugleich die Effizienz der unternehmerischen Leistung zu steigern. Als Ergebnis seiner Forschungen und Erfahrungen kam Herzberg¹² zu dem Ergebnis, dass *gute Arbeit* (im Sinne von optimaler, herausfordernder, inhaltsreicher und interessanter Arbeit) folgende Kennzeichen besitzt:

- Eine unmittelbare Rückmeldung,
- Jeden darüber zu informieren, für wen der Mitarbeiter arbeitet,
- Arbeit selbst einteilen,
- Dazulernen,
- Sich in bestimmten Teilgebieten als alleiniger Fachmann fühlen,
- Selbst über bestimmte Mittel zu verfügen,
- Sich unmittelbar an andere wenden,
- Sich persönlich verantwortlich fühlen.¹³

Ist dieses Ziel noch nicht erreicht, gilt es tunlichst zu versuchen, über eine neue Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Idealvorstellung näher zu kommen. Da zur Erstellung von Stellenbeschreibungen viele Vorarbeiten zu leisten sind, eignen sie sich besonders, um näher an die Idealvorstellung heranzukommen.¹⁴

Dass diese einfach anmutende Forderung jedoch schwierig umzusetzen ist, belegt die Tatsache, dass Kompetenzen, die durch ihre besonderen Bedeutungen über Jahre

¹² Durch empirische Forschungen gelang es Frederik Herzberg 1968 herauszufinden, dass es zwei Faktoren gibt, die die Haltung der Mitarbeiter eines Unternehmens beeinflusst: die Hygienefaktoren und die Motivatoren. Zu den Hygienefaktoren zählen unter anderem das Gehalt und die Arbeitsplatzsicherheit. Diese Faktoren führen aber nicht zu andauernder Motivation von Mitarbeitern, sondern können lediglich für einen kurzen Zeitraum deren Unzufriedenheit in einen motivationsneutralen Zustand umwandeln. Sie hängen nicht direkt mit der Arbeit selbst zusammen, sondern lediglich mit Bedingungen, die die Ausführung der Arbeit betreffen. Zu den Motivatoren hingegen zählen unter anderem Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten oder auch Anerkennung. Erst durch diese Faktoren können Mitarbeiter anhaltend zufrieden gestellt werden, da durch sie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung erfüllt wird. Motivatoren hängen im Vergleich mit den Hygienefaktoren direkt mit der Arbeit zusammen.

Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/zwei-faktoren-theorie/zwei-faktoren-theorie.htm>, 22.08.2016

¹³ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 13 f.

¹⁴ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 14.

hinweg von Vorgesetzten vorbehalten wurden, nur schwierig in kurzer Zeit an nachgeordnete Stellen weitergegeben werden können. Da die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aber immer ein Risiko birgt, wird eine längere Zeitspanne nötig sein, um ein unerlässliches Umdenken bei Vorgesetzten zu erreichen. Denn ohne dieses Risiko bewusst einzugehen, wird es dem Mitarbeiter nicht möglich sein, eine größere Selbstständigkeit zu erlangen.¹⁵

Das englische Sprichwort *learning by doing*¹⁶ findet auch in diesem Bereich seine Berechtigung. Denn jeder Mensch erlangt ausschließlich durch das vor Entscheidungen stellen und damit einhergehenden teilweise bitteren Erlebnissen Qualifikationen, um gestellte Aufgaben verlässlich und gewissenhaft durchzuführen. Mitarbeiter müssen diesen dazwischenliegenden Lernprozess durchlaufen, um dauerhaft mit dieser Verantwortung betraut werden zu können. Neben einer gewissen Risikobereitschaft des Vorgesetzten ist auch ein behutsames Vorgehen bei der Überlassung zusätzlicher Aufgaben und Kompetenzen auf andere Stellen Bestandteil eines modernen Führungskonzeptes.¹⁷

Um das Funktionieren der Übertragung von Aufgaben langfristig zu gewährleisten, ist das schriftliche Festhalten der übertragenen Aufgaben und Kompetenzen eine unerlässliche Voraussetzung. Bei ausschließlich mündlicher Delegation der Aufgaben besteht die Gefahr, dass der Vorgesetzte situationsabhängig bereits zuvor erteilte Befugnisse wieder zurücknimmt, ohne sich zu erinnern, diese bereits zu einem früheren Zeitpunkt an den Mitarbeiter übertragen zu haben.¹⁸

Durch das schriftliche Festhalten der Aufgaben und Kompetenzen wird dem Mitarbeiter deutlich gemacht, dass ihm bestimmte Befugnisse übertragen wurden. Außerdem erwartet der Vorgesetzte die selbstständige Erfüllung der Aufgaben unter Inanspruchnahme seiner Kompetenzen. Dieses Vertrauen in den Mitarbeiter soll sein

¹⁵ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 14.

¹⁶ Darunter wird das Aneignen von Fähigkeiten oder Wissen durch die direkte Ausführung einer Aufgabe verstanden.
Vgl. <http://www.onpulsion.de/lexikon/learning-by-doing/>, 04.09.2016

¹⁷ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 14.

¹⁸ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 14.

Verantwortungsbewusstsein stärken. Er soll die Aufgabe als seine ansehen sowie das Vertrauen rechtfertigen wollen.¹⁹

Im Umkehrschluss soll die schriftliche Formulierung dem Vorgesetzten klar machen, dass ein Einmischen in die Aufgaben seiner Mitarbeiter ohne besonderen Anlass als Misstrauensbeweis anzusehen ist und er dies tunlichst zu unterlassen hat. Aus psychologischer Sicht ist die schriftliche Abgabe von Verantwortung an den Stelleninhaber für diesen von viel größerer Bedeutung, da diese die ernst gemeinte Absicht des Unternehmens unterstreicht. Ein mündliches Übertragen wird dagegen oftmals nur als guter Vorsatz gewertet.²⁰

2.1.2 Rollenbild

Allgemein formuliert verkörpern Rollen Verhaltenserwartungen des Umfelds, die Auslegung dieser Erwartungen durch den Rolleninhaber sowie deren Umsetzung. Im Zusammenhang mit der Rollentheorie können hierzu zwei wesentliche Auslegungen unterschieden werden: die strukturell-funktionalistische und die symbolisch-interaktionistische Rollentheorie. Die strukturell-funktionalistische Rollentheorie assoziiert den Begriff der Rolle mit dem Status. Die Erwartungen in die Rolle und deren Verhalten stellen relativ erhärtete Handlungsweisen dar. Wohingegen bei der symbolisch-interaktionistischen Rollentheorie die Rolle zwischen korrelierenden Parteien modelliert und verhandelt wird.²¹

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte lässt sich die strukturell-funktionalistische Rollentheorie besonders zur Ausformung einer horizontalen Arbeitsteilung heranziehen, wohingegen die symbolisch-interaktionistische Rollentheorie als Grundlage zur Koordination von Verhaltensweisen in bestimmten Situationen dient.²²

Die größte Differenz des Rollenbildes zur Stellenbeschreibung liegt darin, dass das Rollenbild neben einer Aufgabenbeschreibung zusätzlich Erwartungen verdeutlicht, die an den Rolleninhaber gerichtet sind. Die Aufgaben der Rolle werden durch die

¹⁹ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 15.

²⁰ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 15.

²¹ Vgl. Fließ, Sabine: Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart 2006, S. 104.

²² Vgl. Fließ, Sabine: op.cit., S. 104.

Aktivitätenzuordnung veranschaulicht, wohingegen die Ausführungsweise die an die Rolle gerichteten Erwartungen darstellen.²³

Dies bringt den Vorteil mit sich, dass neben den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen gerade die Verhaltenserwartungen an den Mitarbeiter transparenter gestaltet sind. Somit wird Rollenkonflikten, Rollenambiguität²⁴ und dem Burnout-Syndrom²⁵ vorgebeugt. Die transparente Definition einer Rolle bewirkt eine Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Rolle, dadurch steigt seine Motivation. Des Weiteren intensivieren sich die Kommunikation sowie die Kooperation zwischen einzelnen Rolleninhabern, wodurch wiederum die Prozessevidenz zwischen einzelnen Prozessteilnehmern gesteigert wird.²⁶

Gewissermaßen wie eine Bild- oder Buchbeschreibung soll das Rollenbild Klarheit über das Stellenverständnis schaffen. Es soll wiedergeben, was der Ersteller bei der Schaffung zum Ausdruck bringen wollte. Eine genaue Beschreibung, alle ersichtlichen Details aufzuzählen und somit einen perfekten Eindruck der Stelle zu vermitteln, ist nicht Sinn und Zweck des Rollenbildes. Es soll eine kurze treffende Formulierung der folgenden Punkte liefern:

- Stellenziel
- Organisatorische Einordnung mit Bekanntgabe der unmittelbaren und fachlich übergeordneten Stellen sowie gegebenenfalls auch untergeordnete Stellen
- Essentielle Hauptaufgaben, bestenfalls Sonderaufgaben und das ungefähre Ausmaß an aufzubringender Zeit, die diese Aufgaben beanspruchen
- Kompetenzen und Verantwortungen

²³ Vgl. Fließ, Sabine: op.cit., S. 110.

²⁴ Ambiguität = Mehr- oder Doppeldeutigkeit
Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Ambiguitaet>; 15.08.2016.

²⁵ Das Burnout-Syndrom definiert den Zustand totaler körperlicher, emotionaler sowie geistiger Erschöpfung und führt unweigerlich zu einer verringerten Leistungsfähigkeit. Von dieser Krankheit betroffene Menschen verspüren eine extreme Erschöpfung sowie häufig auch eine innerliche Leere.
Vgl. http://www.onmeda.de/krankheiten/burnout_syndrom-definition-1528-2.html, 22.08.2016.

²⁶ Vgl. Fließ, Sabine: op.cit., S. 110.

- Regelung von aktiven sowie passiven Stellvertretungen, in denen definiert ist, wen der Stelleninhaber in bestimmten Gesichtspunkten vertritt und durch wen der Stelleninhaber in gewissen Begebenheiten vertreten wird.²⁷

Da die oben genannten Punkte bereits aus Kapitel 2.1.1. bekannt sind, wird das Rollenbild darüber hinaus noch um folgende Aspekte erweitert:

- Informationen über ungefähr aufzubringende Zeiten für Einzelaufgaben
- Informationen zum Anforderungsniveau der jeweiligen Aufgabe (in wie weit stimmen sie mit dem vorgesehenen Stellenniveau überein)
- Ergänzung des Stellenprofils (Anforderungsprofil an die Stelle) mit dem Stellenwert. Das Stellenprofil gibt Auskunft über die fachliche, kommunikativsoziale und persönliche Aspekte
- Eine Möglichkeit zur Beurteilung der Aufgabenerfüllung.²⁸

Unabhängig ob Rollenbild oder Stellenbeschreibung, es handelt sich immer um Informationen, die sowohl dem Stelleninhaber als auch seinem Vorgesetzten bekannt sind. Das Hauptproblem liegt darin, dass sich beide Parteien oftmals nicht oder nur zu wenig Bewusstsein über Vorstellungen und Erwartungen des jeweils anderen schaffen. Dadurch mangelt es auch an der Abstimmung untereinander.²⁹

Zusätzliche Informationen zu diversen Stellen lassen sich auch in den Führungsgrundlagen wiederfinden. Deren Zusammenhang mit Stellenbeschreibungen oder Rollenbildern lässt sich nicht leugnen, jedoch finden sie nur selten in ausreichendem Maß Berücksichtigung.³⁰

²⁷ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, Neue Stellenbeschreibungen für die Führungspraxis, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg 2014, S. 25.

²⁸ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 25.

²⁹ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 27 f.

³⁰ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 28.

Als wichtigste Beispiele dienen folgende Punkte:

- Anforderungs- oder Stellenprofile: Modellhaft ausgearbeitete Stellenprofile werden häufig als Basis zur Stellenbewertung herangezogen. Vor allem funktionstüchtige analytische Lohn-/Gehaltssysteme greifen auf diese Anforderungsprofile zurück.
- Funktionendiagramme: Diese bilden ab, wie sich eine Stelle in bestimmte Aktionen einbringt (z. B. Mitwirkung, Ausführung etc.)
- Organigramme: Stellen die Einordnung der Stelle innerhalb des Unternehmens sowie deren Beziehung zu anderen Stellen dar
- Prozessbeschreibungen: Definieren das Mitwirken und die Rolle einer Stelle am Ablauf eines Prozesses.³¹

Ein Existieren solcher Grundlagen versichert leider keineswegs auch eine übergreifende Nutzung eben dieser. Nicht selten werden diese Punkte an Supportstellen weitergeleitet, bei denen sie anschließend gesondert für sich alleine wirken. Beispielhaft sei hier die Personalbeschaffung, Personalentwicklung und der Ausbildungsbereich genannt. Dieses isolierte Wirken macht sich jedoch auch negativ auf die Abstimmung der einzelnen Bereiche untereinander bemerkbar.³²

2.1.3 Eignung der beiden Varianten für Stellen im Unternehmen

Der Charakter der Stellenbeschreibung ist formalistischer Natur. Diesen zu umgehen ist nicht möglich, da nun einmal Formulare ausgefüllt werden müssen. Dadurch wird Stellenbeschreibungen oftmals ein negatives Ansehen, wie das einer Steuererklärung, verliehen.³³

Dies führt nicht selten dazu, dass sich die Stellenbeschreibungen mit dem Begriff des zu starren Arbeitsmittels, welches die Flexibilität und Innovation der Mitarbeiter behindert,

³¹ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 28.

³² Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 28.

³³ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 16.

deren Arbeitsprozess paralyisiert sowie zu nicht weitsichtigem Denken führt, das zu aufwändig sei, konfrontiert sieht.³⁴

Falsch eingesetzt, nicht zielgerichtet, können Stellenbeschreibungen durchaus diese Wirkung auf Organisations- und Führungsmittel erlangen. Nicht zuletzt können sich auch schriftliche Bewertungen von Mitarbeiterleistungen als auch der mit kooperativem Führungsstil verbundene Gesprächs- und Abstimmungsprozess einschläfernd auf die Innovation und Flexibilität von Mitarbeitern wirken. Es ist jedoch ebenso möglich, die Stellenbeschreibung von einem anderen Blickwinkel aus zu betrachten.³⁵

Bei der richtigen Verwendung von Stellenbeschreibungen dienen diese vielmehr als Impulsgeber für eine Folge andauernder, unabdingbarer betrieblicher Aktivitäten als dem Selbstzweck. Als namhafteste Beispiele seien hier eine vernünftige Organisation, Kommunikation als auch Transparenz von Beziehungen und Zielen genannt. Stellenbeschreibungen dienen in der Praxis oftmals als Auslöser und Anstoß, um andere bedeutende Ziele moderner Mitarbeiterführung zu verwirklichen. Es handelt sich dabei speziell um vielfältige Ziele, die durch sie erreicht werden sollen. Durch die Auseinandersetzung über zweckdienliche Arbeitsverteilung, -inhalte, -ziele und -anforderungen in zahlreichen Gesprächen und Workshops haben Stellenbeschreibungen darüber hinaus auch eine dynamische Wirkung, die die Flexibilität und Innovation der Mitarbeiter vorantreibt.³⁶

Um Ideen für Verbesserungen der Arbeit bzw. den Arbeitsbedingungen zu erhalten, eignet es sich besonders bei Mitarbeitern nachzufragen, die unmittelbar mit dieser Arbeit betraut wurden und den entsprechenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind. Es gilt vor allem diese praktische Intelligenz vor Ort zu nutzen. Jede Einführung oder Abänderung einer Stellenbeschreibung ist für diesen Prozess zugleich Impulsgeber und Prozessbegleiter. Das dadurch entstehende Formular der Stellenbeschreibung ist so gesehen lediglich ein nützliches Nebenprodukt für die Personal- und Organisationsarbeit.³⁷

³⁴ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 16.

³⁵ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 16.

³⁶ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 16 f.

³⁷ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 17.

Die oben genannten Gesichtspunkte haben nun zwei wesentliche Auswirkungen auf die Praxis:

1. Sämtliche Ängste der Betroffenen in Zusammenhang mit der Einführung von Stellenbeschreibungen gilt es unbedingt abzubauen, sodass die Stellenbeschreibung bei allen Führungskräften und Mitarbeitern auf Akzeptanz stößt.
2. Alle formalen Anforderungen an ein flexibles Arbeitsmittel sind von der Stellenbeschreibung unbedingt zu erfüllen. Dazu zählen vor allem, dass sie sich mit wenig Zeit- und Arbeitsaufwand ändern lassen muss und dennoch nichts an ihrer Aussagefähigkeit verlieren darf.³⁸

Um diese Forderungen allerdings erfüllen zu können, ist es jedoch notwendig, den Umfang sowie Inhaltsangaben auf ein Minimum zu reduzieren. Dadurch entfallen Arbeitsablaufbeschreibungen, umfangreiche Arbeitsdurchführungsbeschreibungen, Forderungen nach mehr Arbeitsteilung. Vielmehr werden Instrumente zur Gestaltung und Wiedergabe von ganzen Arbeitssystemen, die zur Anreicherung, Organisation und Förderung von multilateralem Einsatz der Mitarbeiter in einem größeren Arbeitsbereich notwendig.³⁹

Der oft strapazierte *Mut zur Lücke* wird hierzu von Arbeitsanalytikern und Stellenbeschreibungsbeauftragten gefordert, die nicht selten einen Hang zu realitätsfremden Perfektionismus aufweisen. Zur Erfüllung dieser Forderungen darf und muss eine Stellenbeschreibung nicht zu 100% komplett sein. Sie sollte eher dazu beitragen, ausschließlich wesentliche, charakteristische Aufgaben und Kompetenzen der Stelle wieder zu geben. Das Optimum ist dann erreicht, wenn eine Übereinstimmung von 80–90% vorliegt. Die Differenz ist als Anpassungsspielraum zu betrachten.⁴⁰

Rollenbilder hingegen können sich unter Berücksichtigung einiger Faktoren sogar zu einem Teil der Unternehmenskultur entwickeln und dadurch weiteren Nutzen stiften. Dies ist etwa der Fall, sobald sie im Führungsalltag bei organisatorischen Einigungen oder

³⁸ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 17 f.

³⁹ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 18.

⁴⁰ Vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: op.cit., S. 18.

auch in der Qualitätssicherung universelle Verwendung finden. Als Beispiele sind hier folgende Prozesse zu nennen.⁴¹

- ***Rollenbilder als Basis zur Personalbeschaffung***

Grundlage der Personalbeschaffung sind Informationen über die betroffenen Stellen, welche zuvor vorhanden sein müssen. Unter der Voraussetzung, dass das Rollenbild mit dem Anforderungsprofil der Stelle und dem Stellenwert ergänzt ist, aus diesem lassen sich in weiterer Folge die Entgeltvorstellungen ableiten, liefert es diese Informationen. Darüber hinaus stellt das Rollenbild die Grundlage für die Stellenbeschreibung/-anzeige und bildet das Fundament bei den Interviews mit den Stellenbewerbern sowie deren anschließender Bewertung. Bei den Vorstellungsgesprächen wird dabei gezielt von Vorgesetzten und potentiellm Stelleninhaber auf das Rollenbild eingegangen. Hierbei versuchen beide Seiten, erhebliche sowie bedenkliche Abweichungen zum Stellenprofil zu identifizieren. Grundgedanke dabei ist, dass jeder Fehler bei der Besetzung der freien Stelle zu Geldverlust führt und Nerven kostet. Überdies kann es bei Häufung von Fehlentscheidungen zu Imageverlusten des Unternehmens kommen. Dies allein sollte Grund genug sein, um auf bestmöglich vorbereitete Unterlagen zurückzugreifen.⁴²

- ***Rollenbilder als Basis zur Mitarbeiterbeurteilung***

Liegen Rollenbilder für einzelne Mitarbeiter vor, so sind diese auch als Grundlage bei der Mitarbeiterbeurteilung heranzuziehen. Besonders dann, wenn die Erfüllung der Aufgaben gemäß dem Rollenbild diskutiert werden. Hier gilt es zu identifizieren, ob beide Parteien dasselbe Verständnis der Stelle haben, ob Missverständnisse vorliegen, da sich das Rollenbild über die Zeit verändert hat. Spätestens bei einer seriös durchgeführten Mitarbeiterbeurteilung stellt sich heraus, ob das Rollenbild noch aktuell oder zu aktualisieren ist. Unbedingter Bestandteil dieser Beurteilung sollte auch der Vergleich des Anforderungsprofils der Stelle mit dem Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters sein. Daraus lassen sich Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung ableiten.

⁴¹ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument; Stellenanforderungen, Teambeschreibungen, Mitarbeiterbeurteilung, Personalentwicklung, Fallbeispiele, München 2012, S. 50.

⁴² Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, op.cit., S. 50.

Im Falle eines Nichtvorhandenseins eines Rollenbildes oder einer Stellenbeschreibung – sei es, weil die Stelle nicht ausdrücklich definiert wurde, da ihre Funktion so eindeutig ist, dass es keiner weiteren Beschreibung bedarf oder ihre Funktion in einer Teambeschreibung nur allgemein umrissen wird – ist es nur mehr möglich, den Mitarbeiter anhand des Anforderungsprofils der Stelle zu bewerten.

Liegt für einen Mitarbeiter nur eine Teambeschreibung vor, kann dieser entweder durch seinen Teambeitrag beurteilt werden. Demgegenüber ist auch eine Beurteilung nach dem ihm individuell zugeteilten Anforderungsprofil denkbar. Das ist vor allem deshalb möglich, da es innerhalb eines Teams Mitarbeiter mit unterschiedlichen Anforderungsniveaus gibt, nach denen jeder nur individuell beurteilt werden kann. Unter Berücksichtigung dieser Vorgabe sollten in einer team- oder prozessorientierten Organisation Anforderungsprofile als Basis zur Beurteilung der Mitarbeiter vorhanden sein.⁴³

- ***Rollenbilder als Basis zur Personalentwicklung***

Wie bereits erwähnt, ist bei der Besetzung einer Stelle darauf zu achten, dass das Rollenbild gemeinsam mit dem Anforderungsprofil die Situation der Stelle umreißt. Anschließend wird diese mit dem Fähigkeits- oder Qualifikationsprofil des Bewerbers gegenübergestellt. Diese Gegenüberstellung führt zu einer Feinjustierung der Stelle – sie wird dann definitiv im Rollenbild verankert – sowie automatisch zu einem Entwicklungsprofil des Mitarbeiters.

In einem gesunden Unternehmen läuft die Wechselwirkung zwischen Mitarbeiter und seiner Stelle auf eine sinnvolle Anpassung auf beiden Seiten hinaus. Für das Unternehmen bedeutet dies, dass es dynamisch, systemisch einerseits aber auch komplex und schwierig in der Abbildung des momentanen Zustands andererseits wird.

Stellt der Vorgesetzte bei der Mitarbeiterbeurteilung vermehrt Stärken oder Schwächen fest, häufen sich Überlegungen, Maßnahmen zur Personalentwicklung umzusetzen. Es wird überlegt, in welche Richtung es für den Mitarbeiter gehen soll und welche Möglichkeiten dabei ausgeschöpft werden können. Ob ggf. bei einer

⁴³ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, op.cit., S. 51 f.

Veränderung eines Mitarbeiters eine Stelle neu zu besetzen ist, lässt sich aus dem Stellenplan, dem Stellenbesetzungsplan und aus Instrumenten der Organisationsgestaltung ableiten.⁴⁴

- ***Rollenbilder als Basis zur Organisationsgestaltung und -entwicklung***

In der heutigen Zeit ist immer öfter von Unternehmensfusionen zu hören. Dieser Vorgang ist jedoch nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. Es bedarf neben der Lösung von sozial-menschlichen Problemen besonders des Verständnisses von Stellen und deren Aufgaben, die sie wahrzunehmen haben und Prozessen, die es einzuhalten gilt, bevor es zu einer Zusammenlegung von Bereichen kommen kann. Ohne Vorkenntnisse, etwas erfolgreich zu ändern, benötigt viel Glück und ist mit erheblichem Risiko verbunden. Um das Glück nicht unnötig zu strapazieren, ist es daher unerlässlich, vor der Veränderung von Ist-Zuständen ein detailliertes Wissen über die Ausgangssituation aufzubauen.

Liegen aussagekräftige detaillierte Rollenbilder, zumindest für die Schlüsselstellen des Unternehmens, vor, lässt sich auch ein adäquates Bild des Unternehmens herbeiführen. Zusätzlich an Wert gewinnt das Abbild der Organisation, wenn die Rollenbilder zusätzlich noch Anhaltspunkte über den Arbeitsaufwand für wesentliche Aufgaben sowie deren Zuordnung zu den festgelegten Geschäftsprozessen aufweisen. Sie dienen als Grundlagen für Organisationsanalysen, Ansatzpunkt für Maßnahmen zur Organisationsverbesserung und -weiterentwicklung.

Bei der Ableitung substanzieller Erkenntnisse zur Organisationsverbesserung werden Organisationsdesigner oftmals vor schwierige Aufgaben gestellt, liegen ihnen häufig nur ungeordnete Sammlungen konventioneller Stellenbeschreibungen vor. Bei der Zusammenführung oder radikalen Umgestaltung von Organisationsbereichen spitzt sich diese Problematik sogar noch zu. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich anstelle von herkömmlichen Stellenbeschreibungen *IT gestützte Rollenbilder* einzuführen.

Diese stellen zusätzlich zu den traditionellen Daten der Stellenbeschreibung weiters noch die angeführten Schlüsselinformationen zu üblich aufzuwendender

⁴⁴ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, op.cit., S. 52 f.

Zeit für Anforderungen sowie deren Prozess, dem sie zur Seite stehen, zur Verfügung. So ist es dem Organisationsdesigner mit wenigen Handgriffen und dem Setzen von Filtern möglich, zu Informationen über Stellenpläne, Stellenbesetzungspläne, real gehandhabten Organigrammen sowie Prozessabbildungen zu gelangen.⁴⁵

2.1.4 Aufgaben und Ziele des Personalmanagements

Das Personalmanagement umfasst die Gesamtheit aller auf die Mitarbeiter bezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben in einem Unternehmen. Da der Wert einer Firma immer mehr durch die Produktivität, Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit definiert wird, ist die Erfüllung dieser Aufgaben von immenser Bedeutung, da sie doch zum größten Teil von den Mitarbeitern abhängt. Viele Kunden nehmen in ihre Unternehmensgrundsätze die Phrase *Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital* auf. Damit haben sie nicht Unrecht, wird doch ein Großteil der Wertschaffung in einem Dienstleistungsbetrieb alleine durch die Kundenbeziehungen bewerkstelligt.⁴⁶

Die Obliegenheit des Personalmanagements ist es zu untersuchen, unter welchen Bedingungen Personal in Unternehmen eingesetzt wird. Hierbei ist es wichtig, dass sowohl die Bedürfnisse des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter zu beachten sind. Um diese Bedürfnisse erfolgreich in die Unternehmensleistung einzubinden, entsteht nun ein Zielgeflecht aus ökonomischen, ökologischen, allgemein anerkannten sozialen Zielen der Unternehmung und den individuellen Zielen der Mitarbeiter.⁴⁷ Nachstehend erfolgt eine genauere Erläuterung dieser vier Ziele.

2.1.4.1 Ökonomische/wirtschaftliche Ziele

Diese Ziele unterstreichen die Sicht der Kapitalgeber, die an Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und nicht zuletzt an Gewinnen interessiert sind. Damit diesen Zielen entsprochen wird, trachten Unternehmen in der konkreten Umsetzung besonders nach Gewinnmaximierung oder Kostenminimierung. Mit der menschlichen Arbeitskraft als Produktionsfaktor in Kombination mit den übrigen Produktionsfaktoren wird eine möglichst hohe Effizienz beim Einsatz der Humanressourcen angestrebt. Die Effizienz des

⁴⁵ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, op.cit., S. 53 f.

⁴⁶ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: Personalmanagement, 2., aktualisierte Auflage, Berlin Heidelberg 2012, S. 1.

⁴⁷ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 1.

Einsatzes ist davon abhängig, ob das für die Leistungserbringung notwendige Personal in richtiger Menge, mit richtigen Qualifikationen, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort zur Verfügung steht.⁴⁸

Auf dieser Basis werden Anforderungen an die Planungs- und Umsetzungskompetenzen eines Unternehmens gestellt, die benötigten Profile zu identifizieren und auf internen und externen Arbeitsmärkten entsprechend zu handeln. Darüber hinaus wird die Effizienz weiter von der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter mitbestimmt. Das Ausmaß der individuellen Leistungseinbringung der Mitarbeiter hängt oft von deren guten Willen ab, da ein Teil der Leistungserbringung keine notwendigen Arbeitspflichten darstellen (z. B. Verbesserungsvorschläge). Mögliche Leistungsineffizienzen lassen sich nur schwer nachweisen (z. B. unwirtschaftliches Arbeiten) und die Aufbietung für zu leistende Beiträge kann stark variieren (z. B. Materialverbrauch).⁴⁹

2.1.4.2 Ökologische Ziele

Sie beziehen sich auf die Umweltverträglichkeit der Erzeugnisse eines Betriebes. Das bedeutet, dass die Herstellung, der Vertrieb sowie die Entsorgung der Produkte nach ökologischen Grundsätzen erfolgen. Im Zentrum dieser Grundsätze stehen die effiziente und schonende Nutzung von Energieressourcen und Rohstoffen. Für ein Unternehmen hat das Verfolgen ökologischer Ziele nachweisliche Vorteile zur Folge, da dadurch ihr Unternehmenswert ansteigt.⁵⁰

Zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen kann es leicht zu Zielkonflikten kommen, insbesondere dann, wenn zur Erfüllung ökologischer Ziele verhältnismäßig hohe Produktionskosten anfallen. Eine mögliche Folge daraus kann sein, dass der Abbau von Personalkosten die einzig bestehende Möglichkeit darstellt, um die Rentabilität des betrachteten Unternehmens nicht zu gefährden. Folglich könnte beispielsweise ein Ansatz sein, die Mitarbeiter zu einem mehr oder weniger freiwilligen Gehaltsverzicht zu bewegen.⁵¹

⁴⁸ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 1 f.

⁴⁹ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 2 f.

⁵⁰ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 3.

⁵¹ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 3.

2.1.4.3 Soziale Ziele

Diese Ziele orientieren sich vor allem an den Erwartungen, Bedürfnissen, Interessen sowie den Forderungen der Angestellten eines Unternehmens. Das Ergebnis soll einerseits eine Verbesserung der materiellen als auch der immateriellen Bedingungen menschlicher Arbeit zur Folge haben. Die Unternehmensziele stehen hierbei in Inhalt und Ausmaß in direktem Zusammenhang mit der Personal- und Sozialpolitik des Unternehmens.⁵²

Leistungsgerechte Bezahlung, Essen in der betriebseigenen Kantine, Arbeitsplatzsicherheit oder Altersvorsorge und Arbeitszeitverkürzungen bei vollen Bezügen können an dieser Stelle als Beispiele für soziale Ziele in Bezug auf die Verbesserung materieller Umstände aufgelistet werden.⁵³

Menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze, Reduzierung der Belastungseinflüsse, Gestaltung der Arbeitsinhalte und -organisation, Sport- und Kulturangebote, Besserung sozialer Kontaktmöglichkeiten oder auch Personalentwicklungsmöglichkeiten sind klassische Vertreter immaterieller Bedingungen, die durch soziale Ziele verbessert werden sollen.⁵⁴

Eine genauere Betrachtung der letzten 30 Jahre ergibt, dass sich eine Veränderung der Bedürfnisse und Interessen feststellen lässt. Hier geraten traditionelle Werte wie Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit, Gehorsam und Ehrlichkeit in den Hintergrund. Gerade für die Nachkriegsgeneration galt das Motto *leben, um zu arbeiten*. Verglichen mit der heutigen jungen Generation, die nach dem Prinzip *arbeiten, um zu leben* handelt, lässt sich hier sehr deutlich der zuvor erwähnte Wandel abbilden.⁵⁵

Verantwortlich für diesen Wertewandel zeigt sich insbesondere die angestiegene Qualifikation der Arbeitnehmer, die vor allem mit einem stärkeren Selbstbewusstsein sowie einem steigenden Wunsch nach Mitsprache und -gestaltung einhergeht. Hinzu

⁵² Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München 2008, S. 14.

⁵³ Vgl. Jung, Hans: op.cit., S. 14.

⁵⁴ Vgl. Jung, Hans: op.cit., S. 14.

⁵⁵ Vgl. Jung, Hans: op.cit., S. 14.

kommen zusätzlich noch der steigende Lebensstandard als auch ein hohes Niveau an sozialer Sicherheit.⁵⁶

Dass sich die sozialen Ziele nicht nur im angestrebten Ausmaß, sondern auch inhaltlich ändern können, belegt die Tatsache, dass ein hohes, langfristig gesichertes Einkommen, eine sichere Altersvorsorge, förderliche Unternehmenskultur und eine interessante, selbstständige Arbeit unwesentlich an Bedeutung verloren haben. In jüngster Zeit werden diese Ziele durch den Wunsch der Mitarbeiter nach mehr Kooperation in Teams, mehr Kommunikation und Offenheit erweitert.⁵⁷

Das immer mehr an Bedeutung gewinnende Umweltbewusstsein, welches sich vermehrt bei jungen Menschen feststellen lässt, hat zur Folge, dass die betroffene Altersgruppe mehrheitlich nur noch ökologisch vertretbare Produkte – die eine umweltschonende Herstellung zulassen – produzieren wollen. Dies wiederum führte zu einer Erhöhung des Stellenwertes gesellschaftlicher Gruppen. Unter Betrachtung dieser Einflüsse veränderten sich auch die sehr individuellen Einstellungen der Arbeitnehmer zwischen bezeichnender Berufsorientierung und gesteigerter Freizeitnutzung. Es gilt an dieser Stelle jedoch zu erwähnen, dass eine bewusste Gestaltung der Freizeit sehr wohl auch zu einer Anhebung der Arbeitsmoral führen kann.⁵⁸

Ein Problem bildet allerdings die praktische Umsetzung der sozialen Ziele, da die Interessen und Erwartungen der Angestellten zum Teil wesentlich voneinander abweichen können. Dies macht es schwierig, die Ausrichtung der Ziele auf einzelne Personen festzulegen. Es ist also möglich, dass Maßnahmen, die auf die gezielte Förderung des Wohlergehens eines Einzelnen ausgerichtet sind, die Zufriedenheit einer Mehrheit trüben oder sogar umändern können. Gerade dieser Zustand unterstreicht, warum dem innerbetrieblichen Interessensausgleich eine so große Bedeutung zuzurechnen ist.⁵⁹

Nicht außer Acht zu lassen ist zudem, dass soziale Ziele einer Konkretisierung zum Teil nur erschwert zugänglich sind. Es ist im Normalfall nicht möglich, ein Maß des Zustandebringens sozialer Ziele in Mengen- oder Geldgrößen abzubilden. Hierzu bedarf es eines Skalierungsverfahrens, um die Zufriedenheit zu erfassen. In jedem Fall bleibt

⁵⁶ Vgl. Jung, Hans: op.cit., S. 14.

⁵⁷ Vgl. Jung, Hans: op.cit., S. 14.

⁵⁸ Vgl. Jung, Hans: op.cit., S. 15.

⁵⁹ Vgl. Jung, Hans: op.cit., S. 15.

jedoch offen, ob sämtliche Mitarbeiter den Indikatoren auf der Skala denselben Wert beimessen.⁶⁰

Gründe für das unbedingte Verlangen von sozialen Zielen sind unterschiedlicher Herkunft. Einige Entscheidungsträger fühlen sich ob ethischer oder weltanschaulich-politischer Werthaltung bemüht, sich für die Umsetzung dieser Ziele einzusetzen. Im Gegensatz dazu sehen andere die Umsetzung sozialer Ziele als Erfüllung eines von Mitarbeitern erhaltenen Auftrages.⁶¹

Des Öfteren lässt sich auch bei Entscheidungsträgern eine Orientierung als Mittel zum Zweck feststellen. Sie sind der Meinung, dass sie sich für die Erreichung sozialer Ziele einsetzen müssen, um den bestmöglichen Gegenwert des Produktionsfaktors Arbeit zu erhalten. Nicht unerwähnt sollte auch bleiben, dass manche Führungspersonen die Erreichung der sozialen Ziele nur anstreben, um beim Personal Unterstützer zur Verfolgung anderer (z. B. persönlicher) Ziele zu mobilisieren.⁶²

2.1.4.4 Individuelle Ziele

Individuelle Ziele werden von jedem einzelnen Mitarbeiter auf Basis der sozialen Ziele neu gewichtet. Dabei greifen sie neue Gesichtspunkte auf, die nicht Gegenstand der sozialen Ziele sind. So streben z. B. manche Mitarbeiter als Verstärkung der sozialen Ziele in deren direktem Arbeitsumfeld nach größerer Harmonie. Ihr primäres, individuelles Ziel besteht darin, sich mit möglichst vielen Mitarbeitern gut zu verstehen. Konflikte innerhalb eines Unternehmens können die Arbeitszufriedenheit einzelner in extravaganter Art und Weise zunichtemachen.⁶³

Ein individuelles Ziel, welches nicht der Gruppe der sozialen Ziele zuzuordnen ist, ist das Bestreben einer Person innerhalb seiner Arbeitsgruppe immer derjenige mit dem größten persönlichen Einfluss⁶⁴ zu sein. Dieses Bestreben eines Einzelnen kann einen Konflikt sowohl mit den sozialen Zielen als auch mit ökonomischen Zielen auslösen. Zum einen

⁶⁰ Vgl. Jung, Hans: op.cit., S. 15.

⁶¹ Vgl. Jung, Hans: op.cit., S. 16.

⁶² Vgl. Jung, Hans: op.cit., S. 16.

⁶³ Vgl. Wegge, Jürgen; Dick, Rolf van: Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation, Göttingen 2006, S. 27 ff.

⁶⁴ Mit anderen Worten der Meinungsführer innerhalb der Arbeitsgruppe zu sein.
Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11010/meinungsfuehrer-v8.html>, 22.08.2016.

kann es bedeuten, dass das Arbeitsumfeld für die Kollegen dieser Person verschlechtert wird (sozial), andererseits kann es zur Verringerung oder gar zum Verlust der Motivation und folglich auch der Produktivität (ökonomisch) der Kollegen dieser Person kommen.

Ein solches opportunistisches bzw. von Eigeninteresse motiviertes Verhalten muss ehestmöglich von dem jeweiligen Unternehmen erkannt und mit geeigneten Gegenmaßnahmen begegnet werden. Abhängig von der betrachteten Person sind die eigenen Bedürfnisse unterschiedlich ausgeprägt und können entgegengesetzte Ziele verfolgen. Die nachfolgenden Beispiele sollen diese Aussage belegen:⁶⁵

Geschäftsleitung: Sie trifft Grundsatzentscheidungen über personalpolitische Vorhaben und integriert diese in ein Zielsystem des gesamten Unternehmens. Die verfolgten Ziele sind dabei meist wirtschaftlichen Ursprungs. Eine Unterstellung, ausschließlich ökonomische Ziele zu verfolgen, wäre jedoch nicht zweckdienlich, da zur Erfüllung dieser auch ein Mindestmaß an sozialen sowie ökologischen Zielen Grundvoraussetzung ist.⁶⁶

Vorgesetzte: Sie haben einerseits die Aufgabe, ökonomische und ökologische Ziele zu beachten, gleichzeitig müssen sie jedoch soziale Ziele ihrer Mitarbeiter als auch ihre eigenen individuellen Ziele im Auge behalten. Ein daraus resultierendes Problem ist oftmals, dass sie in ihren abwechselnden Rollen unter Umständen mit divergenten Zielsystemen arbeiten müssen.⁶⁷

Betriebsrat: Er setzt sich für die sozialen Ziele der Mitarbeiter unter Inanspruchnahme des Instrumentes der Mitbestimmung ein. Allerdings ist auch er an einer stabilen, ökonomischen Situation interessiert, die das Fundament zur Förderung und Umsetzung der sozialen Ziele durch das Unternehmen selbst bildet.⁶⁸

⁶⁵ Vgl. Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement, 6. Auflage, Berlin Heidelberg 2015, S. 32 ff.

⁶⁶ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 4.

⁶⁷ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 5.

⁶⁸ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 5.

Personalabteilung: Sie ist für die Planung und Verwaltung personalwirtschaftlicher Belange verantwortlich sowie an der Umsetzung der sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen und auch zum Teil an den individuellen Zielen beteiligt.⁶⁹

Da eine ausführliche Beschreibung der Aufgaben des Personalmanagements den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, sind die essentiellsten Punkte nachfolgend aufgelistet und kurz erläutert.

Personalbedarfsplanung: Hauptziel dieser ist es zu ermitteln, wie viele Mitarbeiter dem Unternehmen mit welcher Qualifikation zur Verfügung stehen sollen. Um den exakten Personalbedarf zu ermitteln, stehen dem Unternehmen mehrerer Methoden zur Verfügung.⁷⁰ Beeinflusst wird die Personalbedarfsplanung maßgeblich von unternehmensexternen Faktoren (z. B. gesamtwirtschaftliche Entwicklung, Branchenentwicklung und Marktveränderung, technologische Entwicklungen, Veränderungen von Gesetzen etc.) sowie von unternehmensinternen Faktoren (z. B. Unternehmensplanung wie Absatzvolumina, Produktionsmittel und -methoden, Arbeits- und Unternehmensorganisation wie etwa Arbeitsformen und Betriebszeiten, Belegschafts- und entgeltbezogene Daten wie Fluktuation, Fehlzeiten und dergleichen aber auch durch die Einflusskraft des Betriebsrates.⁷¹

Personalbeschaffung: Ergibt das Ergebnis der Personalbedarfsplanung einen Bedarf an Arbeitskräften, ist umgehend Personal zu rekrutieren. Begünstigt wird die Suche nach neuen Mitarbeitern durch ein kompetentes und gutes Personalmarketing, welches das Unternehmen bzw. die zu besetzenden Stellen für potentielle Bewerber in ein günstiges Licht rücken. Wichtigster Punkt einer effizienten Personalbeschaffung ist ein möglichst genauer Aufbau des Anforderungsprofils/der Stellenbeschreibung. Hierzu sind im Allgemeinen verschiedene Wege der Beschaffung und Auswertung der Bewerbungsunterlagen als auch etliche Auswahlverfahren zur Disposition, aus denen ein für das Unternehmen optimaler Rekrutierungsprozess abgeleitet werden kann.⁷²

Personaleinsatz und -verwaltung: Unter Personaleinsatz ist die inhaltliche Erbringung einer Leistung an einem definierten Ort unter gewissen Bedingungen zu

⁶⁹ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 5.

⁷⁰ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 5.

⁷¹ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 24 f.

⁷² Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 5 f.

verstehen, wobei die Inhalte der Tätigkeit für den Arbeitnehmer möglichst erfüllend sein sollten unbeachtet der Leistungserbringung im In- oder Ausland. Die am Arbeitsplatz vorherrschenden Bedingungen sollten für den Arbeiter ergonomisch möglichst günstig sein (schädigungsfreier Arbeitsplatz), zeitgleich jedoch auch organisatorische Freiräume bieten (flexible Arbeitszeiten).⁷³

Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik: Der Arbeitsvertrag bildet den inhaltlichen Rahmen jener Vereinbarung, die den Arbeitnehmer zur Erbringung einer Arbeitsleistung und den Arbeitgeber zur Bezahlung eines Entgeltes verpflichtet. Gegenstand der Personalentlohnung ist es, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu optimieren und gleichzeitig die vereinbarten Zahlungen so zu tätigen, dass die Personalkosten weiter in einem, für das Unternehmen vertretbarem Rahmen bleiben. Im Gegensatz dazu steht die betriebliche Sozialpolitik, die sich mit Zahlungen beschäftigt, denen keine unmittelbare Arbeitsleistung anzurechnen ist. Sie ist teilweise gesetzlich oder tariflich geregelt. Diese Sozialentlohnungen haben zum Ziel, die Lebensrisiken der Arbeitnehmer unter gleichzeitiger Steigerung deren Motivation zu sichern.⁷⁴

Personalentwicklung: In Zeiten zunehmenden Arbeitskräftemangels und gleichzeitig steigender Arbeitsanforderungen sehen sich Unternehmen zusehends der Herausforderung systematischer Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter ausgesetzt. Dies greift soweit, dass Unternehmen bereits in den Rahmen der beruflichen Erstausbildung eingreifen müssen. Des Weiteren bieten sie Bildungsmaßnahmen an, die sogar zur ganzheitlichen Nachwuchsplanung von Führungskräften reichen.⁷⁵

Personalabbau: Zentraler Punkt bei der Debatte um den Personalabbau ist diesen zu umgehen. Durch Arbeitszeitgestaltung, personelle Maßnahmen oder Weiterbildungen der Mitarbeiter lässt sich die Zahl der Entlassungen bis dato zumindest in einem überschaubaren Rahmen eingrenzen. Sollte eine Personalentlassung jedoch unumgänglich sein, ist zumindest auf eine korrekte, arbeitsrechtlich unanfechtbare Auswahl an Mitarbeitern zu achten. Zudem sollten diese Mitarbeiter in deren

⁷³ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 6.

⁷⁴ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 6.

⁷⁵ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 6.

Neuorientierungsprozess vom bisherigen Unternehmen weitestgehend unterstützt werden.⁷⁶

Personalcontrolling: Dieser Bereich umfasst die Planung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Aktivitäten und Prozesse. Umsetzbar ist diese durch die Zuhilfenahme von Kennzahlensystemen oder durch das Integrieren des Personalcontrollings in Managementfelder der Unternehmensführung. In diesem Fall steigert sich die Bedeutung des Personalcontrollings innerhalb des Unternehmens. Es ist dadurch auch gleichermaßen als Teil des Qualitäts-, Risiko- und Wertemanagements zu betrachten.⁷⁷

2.2 Ausgangssituation

Ein häufig auftretendes Szenario bei der Bedarfsmeldung eines neuen Mitarbeiters bei der Personalabteilung ist die prompte Nachfrage über welche Eigenschaften und Qualifikationen der Stellenbewerber verfügen muss. Lassen sich die fachlichen Anforderungen zumeist noch leicht definieren, wird die Frage nach zusätzlichen Kompetenzen schon schwieriger einen Rahmen abzustecken. In diesem Fall sind vielfach Phrasen wie Flexibilität, Zuverlässigkeit, Belastbarkeit oder Motivation in Gebrauch. Dies führt zur Entstehung von Allgemeinstellen. Aussagen wie: *Er/Sie muss flexibel sein, auch bereit sein Überstunden zu leisten* etc. führen dazu, dass ein Bewerber vom Personalrecruiter mit der Floskel: *Sie machen das schon.* mehr oder weniger durchgewunken wird.⁷⁸

Dies ist in vielen Firmen der Entstehungsprozess eines Anforderungsprofils. Vielerorts wird auch gerne nachgesehen wie z. B. die Konkurrenz oder andere Firmen deren Stellenanzeigen gestalten. So kommen Anforderungsprofile zustande, die wenig bis gar nicht erfolgsversprechend sind. Zwar entsteht ein sehr vielfältiges Profil, welches aber zumeist sehr inhaltsleer ist. Zur Beschreibung eines solchen Anforderungsprofils hat sich der Begriff der *Eier legenden Wollmilchsau*⁷⁹ etabliert, die zwar jedermann bekannt ist,

⁷⁶ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 6.

⁷⁷ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 7.

⁷⁸ Vgl. Wilk, Gabriele: Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, Freiburg 2011, S. 49.

⁷⁹ Dieser Begriff soll verdeutlichen, dass sich Anforderungen an ein Produkt oder auch einen Stelleninhaber nicht auf das Wesentliche begrenzen und viel mehr gefordert wird, als eigentlich notwendig wäre. Vgl. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/eierlegende-wollmilchsau>, 21.08.2016

aber von den wenigsten wirklich benötigt wird. Dennoch ist sie nicht aus den Anforderungsprofilen wegzubekommen.⁸⁰

Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens sind seine Mitarbeiter. Eine zunächst eher abgenutzt anmutende Aussage beweist sich gerade hinsichtlich der Gestaltung eines Anforderungsprofils als hochaktuell. Kann ein Unternehmen doch nur dann zu 100% davon ausgehen, dass seine Erwartungen erfüllt werden, wenn es seine Anforderungen und Vorstellungen auch klar und verständlich definiert. Dass ein Unternehmen von seinen Mitarbeitern erwartet, dass sie ihre Aufgaben effektiv ausführen und dazu beitragen, dessen Entwicklung anzutreiben und es erfolgreich zu machen, sei an dieser Stelle nur nebensächlich erwähnt. Durch ihre Vernetzungen in alle Abteilungen des Personalwesens eines Unternehmens tragen Anforderungsprofile eine wesentliche Rolle in der Erfüllung der Erwartungen und somit zum Erfolg des Unternehmens bei. Dadurch avancieren sie zu einem unverzichtbaren Instrument in der Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalauswahl als auch in der Potential- und Personalentwicklung, da jeder Schritt in einem dieser Bereiche präzise Anforderungsprofile voraussetzt.⁸¹

Ausschließlich durch das Setzen richtiger Maßnahmen kann ein messbarer Erfolg erzielt werden, der wiederum zum Unternehmenserfolg und zur Attraktivität eines Unternehmens aus Mitarbeitersicht führt. Diese professionelle sowie strategisch ausgerichtete Personalarbeit gewinnt für Unternehmen an immer größerer Bedeutung. Gerade die demografische Entwicklung⁸² in Österreich⁸³, die einen Fachkräfte- und

⁸⁰ Vgl. Wilk, Gabriele: op.cit., S. 49.

⁸¹ Vgl. Wilk, Gabriele: op.cit., S. 49 f.

⁸² Die Demografische Entwicklung belegt Veränderungen in Bevölkerungsstrukturen von Ländern oder anderen geographischen Einheiten. Merkmale wie Alter, Geschlecht, Nationalität oder Bevölkerungsbewegungen des gewählten Raumes werden untersucht.
Vgl. <https://www.vimentis.ch/d/lexikon/382/Demographische+Entwicklung.html>; 01.09.2015.

Nachwuchsmangel zur Folge hat, macht es umso wichtiger, gezieltes Personalmanagement zu betreiben, dadurch den Erfolg des Unternehmens zu sichern und die Arbeitsattraktivität zu erhöhen. Für Arbeitnehmer attraktive Arbeitgeber zeichnen sich durch eine moderne, transparente, innovative Personal- und Führungskultur aus. Eine Stelle einfach auszuschreiben, reicht für Unternehmen oftmals nicht mehr aus. Hatte früher ein mittelständisches Unternehmen die Wahl zwischen mehreren Kandidaten, die sich für eine Stelle bewarben, auszuwählen, hat sich mittlerweile diese Entscheidung verlagert. Ein Unternehmen kann froh sein, wenn es schlussendlich nach langer Suche einen Kandidaten gefunden hat. Dieser Kandidat hat zumeist aber mehrere Angebote von unterschiedlichen Arbeitgebern und ist in der glücklichen Lage, das für ihn beste Angebot anzunehmen.⁸⁴

Der Wettbewerb um Fachpersonal nimmt immer mehr an Wichtigkeit zu, er ist mittlerweile in fast sämtlichen Sparten der Wirtschaft angekommen. Dieser Umstand macht es für Unternehmen umso wichtiger, den Bewerbern ein Gesamtangebot anbieten zu können, das es aus Sicht des Bewerbers für diesen attraktiver als andere Firmen macht. Hierzu zählen insbesondere Klarheit und Transparenz in der Aufgaben- und Anforderungsstruktur als auch die hieraus resultierenden Personalentwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Diese Attribute sind es, die einen Betrieb für Arbeitnehmer attraktiv machen. Jobsuchende wollen klar vorgegeben bekommen, was von ihnen erwartet wird, wohin sie sich perspektivisch entwickeln können und mit welchen Konzepten sie das Unternehmen dabei unterstützt. Von vielen Firmen, die dies bereits erkannt haben, wird bereits in solche Konzepte zur Mitarbeiterbindung

⁸³ Die demografische Entwicklung in Österreich drückt sich hauptsächlich in einem steigenden Anteil der älteren, als auch in einem rückläufigen Anteil der jüngeren Generation aus. Sie hat weitreichende Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens. Maßgeblich geprägt wird die demografische Entwicklung von der **steigenden Lebenserwartung** – diese steigt im Schnitt um zwei Jahre pro Dekade (derzeit 77,7 Jahre bei Männern, 83,1 Jahre bei Frauen) – der **niedrigen Fertilität** – diese Rate liegt in Österreich bei 1,44 Kindern pro Frau und liegt deutlich unter dem Reproduktionsniveau – sowie der **zunehmenden Migration** ohne die die österreichische Bevölkerung stagnieren bzw. mittel- bis langfristig schrumpfen würde. Dieser Wandlungsprozess hat umfangreiche Auswirkungen auf unsere Gesellschaft, auf die Wirtschaft, Unternehmen und den Arbeitsmarkt wie auch auf Politik und Sozialsysteme. Gerade Unternehmen müssen sich auf eine Veränderung ihrer Belegschaft einstellen. Ältere Erwerbstätige werden anteilmäßig deutlich zunehmen, das Anwerben von jüngeren Mitarbeitern wird sich zunehmend schwieriger gestalten. Die Bedeutung des Nutzens von Erwerbspotential wird stark zunehmen. Davon sind besonders Frauen, ältere Personen und Personen mit Migrationshintergrund betroffen. Zudem verändert sich auch der Kundenmarkt für Unternehmen. Für Unternehmen birgt besonders die Generation 50plus ein großes Potential. Auswirkungen auf Unternehmen und Politik sind nicht Gegenstand dieser Arbeit. Auf sie wird daher nicht spezifischer eingegangen.

Vgl. https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html; 01.09.2015.

⁸⁴ Vgl. Wilk, Gabriele: op.cit., S. 50.

und Steigerung ihre Attraktivität investiert. Klare Anforderungsprofile sind ein Baustein innerhalb dieser Konzepte.⁸⁵

2.2.1 Ausarbeitung und Einführung der Stellenbeschreibung

Als erster Schritt sollte zunächst gemeinsam mit der Geschäftsführung und Führungskräften der Begriff des Anforderungsprofils genau definiert werden. Oft stellt sich in diesem frühen Stadium bereits heraus, dass innerhalb des Unternehmens große Unterschiede in der Auffassung dieses Begriffes herrschen. Es ist für den weiteren, erfolgreichen Verlauf essentiell von einer gemeinsamen Grundlage aus zu starten. An dieser Stelle sei noch einmal hervorgehoben, dass ein Anforderungsprofil grundsätzlich immer unabhängig von Personen zu definieren ist. Es handelt sich bei Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen gleichermaßen um Soll-Profile, welche unabhängig von momentanen Stelleninhabern und deren individuellen Qualifikationen zu betrachten sind.⁸⁶

Weiters sollte bereits in diesem Stadium eine deutliche Differenzierung der Begriffe Anforderungs- und Qualifikationsprofil erfolgen. Anforderungsprofile sind immer stellenbezogen. Sie spiegeln die Anforderungen des Unternehmens an eine gewisse Funktion in einer kurzen und präzisen Beschreibung wieder. Darüber hinaus definiert sie persönliche und fachliche Kompetenzen, die die erfolgreiche Ausübung dieser Funktion voraussetzt. Das Qualifikationsprofil hingegen gibt einen Überblick über fachliche Fähigkeiten und Kompetenzen von Personen, die gerne mit persönlichen stellen- oder berufsrelevanten Fähigkeiten ergänzt werden. Diese Ergänzungen können sich entweder durch die Person selbst (Stärken-/ Schwächenanalyse) oder im Zuge von Bewertungsverfahren bzw. Persönlichkeitstests in Auswahlverfahren herauskristallisieren.⁸⁷

Anforderungs-/ Qualifikationsprofile und Stellenbeschreibungen sind voneinander deutlich differenzierbare spezifische Instrumente zur Personalsteuerung. Grundlage für eine präzise Formulierung von Anforderungsprofilen sind die Stellenbeschreibungen. Schließlich basiert die Definition der Anforderungen auf Funktionen und Anforderung einer Stelle, ohne die es nicht möglich wäre, ein exaktes Anforderungsprofil zu erstellen. Ein

⁸⁵ Vgl. Wilk, Gabriele: op.cit., S. 50 f.

⁸⁶ Vgl. Wilk, Gabriele: op.cit., S. 52.

⁸⁷ Vgl. Wilk, Gabriele: op.cit., S. 52.

weiterer wichtiger Punkt ist, dass zwischen Anforderungsprofilen, Stellenbeschreibungen und den Zielen der Unternehmung eine enge Korrelation bestehen sollte. Nur so lassen sich erfolgreiche, messbare Ergebnisse durch die Anwendung dieser Instrumente realisieren.⁸⁸

In einem zweiten Schritt sollte ähnlich wie bei der Ausarbeitung der Struktur der Stellenausschreibung eine Nutzenüberlegung angestellt werden, deren Absicht es ist, eine Zieldefinition zu erarbeiten. Aus diesen Überlegungen resultiert anschließend die Basis zur Entwicklung einer unternehmensspezifischen Struktur.

Im Mittelpunkt dieses Schrittes stehen drei Fragen:

- Warum soll ein Anforderungsprofil eingeführt bzw. ein bestehendes überarbeitet werden?
- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit dem neuen Anforderungsprofil?
- Welchen Nutzen stiftet die Einführung eines Anforderungsprofils?

Potentielle Antworten auf diese Fragen sind die Steigerung der Unternehmensattraktivität, ein besseres Ineinandergreifen von Personal- und Unternehmensstrategie, eine Neuausrichtung des Personalwesens hin zur Mitgestaltung und weg von der Administration, die Verbesserung der Mitarbeiterbindung oder die Bildung einer Basis von Potentialanalysen.⁸⁹

Der dritte Schritt bildet die Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung von Anforderungsprofilen in der Praxis: die Gliederung. Sie sollte getreu dem Motto *weniger ist mehr* klar und übersichtlich gestaltet sein. Zu detailliert gegliederte Anforderungsprofile, welche in Fachkompetenz, Methodenkompetenz, soziale Kompetenz, Führungskompetenz etc. aufgeteilt wurden, führen nicht selten zu langfristigen Diskussionen ob z. B. Organisationsvermögen eher eine Führungskompetenz oder doch eher eine Methodenkompetenz darstellt. Dies stellt für viele Anwender eine Schwierigkeit dar, spezielle auf das eigene Unternehmen bezogene Anforderungen richtig zuzuordnen.⁹⁰

⁸⁸ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 53 f.

⁸⁹ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 55 f.

⁹⁰ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 56.

Ein zu komplexer Detaillierungsgrad verleitet außerdem dazu, zu viele Kriterien in das Anforderungsprofil aufnehmen zu wollen. Häufig wird dadurch der Grundgedanke der Beschränkung aus den Augen verloren. Ein gutes Anforderungsprofil zeichnet sich dadurch aus, dass auf den ersten Blick klar erkenntlich wird, welche Fähigkeiten und Qualifikationen notwendig sind, um eine bestimmte Funktion erfolgreich auszuüben. Idealer Weise gliedert sich ein Anforderungsprofil in die Sparten fachliche Anforderungen und Anforderungen an die Persönlichkeit.⁹¹

Zu den fachlichen Kompetenzen zählen beispielsweise die Schul- und Berufsausbildung, das Studium mit Fachrichtung, anerkannte Weiterbildungen (z. B. Betriebswirt, Meister, etc.), spezielle Fachausbildungen aber auch Methodenkompetenzen. Letztere sind zwar den Schlüsselkompetenzen zugehörig, jedoch sind sie auf Grund ihres engen inhaltlichen Zusammenhangs mit den Ausbildungsgrundlagen den Fachkompetenzen zuzuordnen. Methodenkompetenzen bilden immer Fähigkeiten ab, die zur Umsetzung und Anwendung von Fachwissen erforderlich sind. Hierzu zählen das Projektmanagement und die Präsentationsfähigkeit, um nur zwei Beispiele zu nennen.⁹²

Durch die Anforderungen an die Persönlichkeit wird das Anforderungsprofil mit allen überfachlichen Qualifikationen angereichert. Eine wichtige Komponente zur erfolgreichen und effektiven Ausübung von Funktionen sind neben den fachlichen Anforderungen die sogenannten Schlüsselkompetenzen. Dieser Begriff vereint individuelle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale als auch Kenntnisse von Personen.⁹³

Um sie grob aufzugliedern, können Schlüsselkompetenzen in soziale, persönliche und Führungskompetenzen unterteilt werden. Soziale Kompetenzen spiegeln Kenntnisse und Fähigkeiten wieder, die dazu dienen, die Kommunikation und Kooperation innerhalb eines Unternehmens zu fördern (z. B. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit). Persönliche Kompetenzen spiegeln Kenntnisse und Fähigkeiten einzelner Personen wieder, den individuellen Umgang mit sich selbst und die im Unternehmen festgelegten Anforderungen umzusetzen (z. B. Kreativität, Verschwiegenheit). Führungskompetenzen

⁹¹ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 56 f.

⁹² Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 57.

⁹³ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 57.

werden zur Umsetzung komplexer Zielsetzungen angewandt und durch die Anwendung der Fähigkeit zur Anweisung und Steuerung von Mitarbeitern und Teams definiert.⁹⁴

Der Großteil dieser Kompetenzen ist nicht durch eine Fachqualifikation wie eine Ausbildung oder ein Studium zu erlangen. Sie liegt hauptsächlich in der spezifischen Persönlichkeitsstruktur des betroffenen Menschen. Schlüsselqualifikationen umfassen einerseits angeborene Charaktereigenschaften, andererseits auch aufgrund persönlicher und beruflicher Erfahrungen angeeignete Eigenschaften und Verhaltensmerkmale.⁹⁵

Ist die Struktur des Anforderungsprofils einmal definiert, ist sie anschließend noch inhaltlich zu füllen. Hier sollte schon von Beginn an Sorge dafür getragen werden, die Anzahl der Anforderungen zu begrenzen. Um das Anforderungsprofil einer Stelle hinreichend und verständlich zu definieren, bedarf es nur einiger wenigen Anforderungen der Schlüsselkompetenzen. Kein Anforderungsprofil sollte mehr als fünf Schlüsselkompetenzen beinhalten. Wohingegen es sich bei den Fachanforderungen immer um Einstellungskriterien handelt und diese daher nicht notwendigerweise in ihrer Anzahl zu limitieren sind.⁹⁶

Eine Ausnahme bildet hier das Anforderungsprofil für Führungskräfte. Hier ist es zweckmäßig, einen weiteren Bereich, der die Anforderungen an die Führungskompetenzen enthält, aufzunehmen. Diese sollten einheitlich für alle Führungspositionen der Unternehmung gültig sein sowie entsprechende Anforderungen an den Führungsstil stellen. Die Grundlage bei der Formulierung dieser Anforderungen können gegebenenfalls bereits existierende Führungsleitlinien bilden.⁹⁷

Sind nun alle Anforderungen geklärt, stellt sich die Frage nach der Verantwortlichkeit bei der Erstellung der Profile. Hier ist ganz klar festzuhalten, dass mit dieser Aufgabe ausschließlich Personen betraut werden sollten, die Vertreter der Unternehmensperspektive, also Führungskräfte oder neutrale Instanzen im Auftrag des Unternehmens sind. Dies folgt daraus, dass im Anforderungsprofil das Unternehmen selbst die Anforderungen zur erfolgreichen Ausübung einer Stelle definiert. Bei einer neutralen Betrachtung der Stelle liegt der Fokus auf den Herausforderungen der

⁹⁴ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 57 f.

⁹⁵ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 58.

⁹⁶ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 58.

⁹⁷ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 59.

entsprechenden Prozesse. Orientiert sich der Ersteller an der Person, die die Stelle zur Zeit inne hat, ist es durchaus möglich, dass sich dessen Aufmerksamkeit von den eigentlichen Aufgaben hin zur Person lenkt. Der Verfasser ist eher dazu geneigt Qualifikationen in das Anforderungsprofil aufzunehmen, die der momentane Stelleninhaber besitzt. Dies zieht eine Einschränkung in der neutralen, stellenbezogenen Betrachtung mit sich und verfälscht somit das eigentliche Ergebnis.⁹⁸

Durch die Einführung von Stellenbeschreibungen ändert sich die Unternehmens- und Führungskultur grundlegend. Aufgaben, Verantwortungen und Anforderungen sind auf einen Schlag deutlich. Wer wofür Verantwortung trägt oder eben nicht, wird klar festgelegt. Die im Vorfeld durchgeführte Organisations-/ und Prozessanalyse definierte exakte Schnittstellen. Anhand dieser können nun gezielt Uneffektivitäten bei der Aufgabenbewältigung behandelt werden.⁹⁹

Dieses Darlegen von Problemen führt möglicherweise in einigen Unternehmen zunächst zu Missverständnissen und Ängsten innerhalb der Belegschaft, die das Einführen der Stellenbeschreibung erschweren oder gar gänzlich verhindern. Um das zu verhindern, ist zu allererst eine Geschäftsführung nötig, die der Einführung dieses Instrumentes positiv gesinnt ist. Von ihr hängt es maßgeblich ab, wie erfolgreich die Umsetzung von statten geht.¹⁰⁰

Ist die Geschäftsführung überzeugt, dass die Einführung von Stellenprofilen der richtige Schritt für das Unternehmen ist, sind als nächstes die Führungskräfte einzubinden. Sie sind es, denen es letztendliche obliegt, die Stellenprofile zu erstellen und in weiterer Folge auch als Arbeitsmittel zu verwenden. Erfolgt die Erarbeitung dieses Instrumentes durch die Führungskräfte nicht mit Überzeugung und positiver Einstellung, werden auch deren Mitarbeiter das Ergebnis mit Bedenken und Misstrauen betrachten. Sind Führungskräfte zu Beginn in ein Kick-Off Meeting eingebunden, können sie ab diesem Zeitpunkt bereits ihre eigenen Ziele und Erwartungen einbringen. Dieser Schritt fördert zudem die Neugier, Akzeptanz und die positive Meinungsbildung.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 60.

⁹⁹ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 77.

¹⁰⁰ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 77.

¹⁰¹ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 79 f.

Soll die Stellenbeschreibung bei den Mitarbeitern des Unternehmens erfolgreich eingeführt werden, ist der Faktor Kommunikation unumgänglich. Da erfahrungsgemäß bei Veränderungen im Unternehmen dem Arbeitgeber nichts Gutes zugetraut wird und Mitarbeiter eher mit Skepsis auf solche Veränderungen reagieren, muss eine klare, ehrliche Kommunikation vorherrschen. Fakten sollten in solchen Fällen aufkeimende Gerüchte widerlegen. Hierbei hat sich eine offensive Kommunikationskultur bei der Einführung strategisch wichtiger Personalinstrumente bewährt. Umfangreiche Informationen sowie relevante Fakten sorgen für Transparenz und einen klaren Prozess. Mittels gezielter, zeitnaher und ausreichender Information können Unruhen und Unsicherheiten erst gar nicht entstehen. Eine Folge daraus ist auch die Unterstützung der Mitarbeiter bei der erfolgreichen Einführung der Stellenbeschreibung.¹⁰²

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei Stellenbeschreibungen um grundlegende Personalsteuerungselemente, die in jedem Fall Einfluss auf das Unternehmen haben. Sei es die Klärung und Zuordnung von Verantwortungen, die Deutlichmachung von Schnittstellen oder die Definierung von Anforderungen, die im gesamten Unternehmen zu mehr Transparenz und Verbindlichkeit führen. Diese neu entstandenen Gesichtspunkte, die durch die Entscheidung Stellenbeschreibungen einzuführen auftauchen, haben in späterer Folge auch eine Wirkung im Unternehmen.¹⁰³

Gerade aus diesem Grund ist bei der Einführung dieses Instrument das Informieren besonders wichtig. Damit ist gemeint, die richtige Information zur richtigen Zeit an den richtigen Personenkreis auf dem richtigen Weg weiterzugeben. Um bei diesem Schritt keine Fehler zu machen, sollte umgehend nach der positiven Entscheidung zur Einführung von Stellenbeschreibungen, die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu diesem Thema abgestimmt werden. Mit den relevanten Personengruppen wird also ein Kommunikationskonzept erstellt, welches die zukünftige Kommunikation innerhalb des Unternehmens definiert: was, wann, wie, wer, an wen.¹⁰⁴

Es gilt also klar zu entscheiden, was kommuniziert wird. Hier spielt bereits der nächste Punkt eine wesentliche Rolle: der Zeitpunkt der Kommunikation. Denn es kommt darauf an, möglichst zu versuchen, neue Informationen zu verteilen bevor Gerüchte aufkommen.

¹⁰² Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 82.

¹⁰³ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S.83.

¹⁰⁴ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 83.

Um dies zu gewährleisten, wird der Einführungsprozess in drei grundlegende Abschnitte unterteilt:

- **Vorher:** Definiert den Zeitpunkt bevor im Unternehmen die Ausarbeitung beginnt. Dies kann in zwei Phasen erfolgen. Die erste Phase beinhaltet das Herausgeben der Information nachdem die Geschäftsführung den Beschluss zur Einführung getroffen hat. Die zweite Phase findet nach einem ersten Workshop mit den Führungskräften statt in der nochmals eine Information ausgesandt wird.
- **Während:** Die Vorgehensweise zur Informationsverteilung während der Projektarbeit richtet sich sehr stark nach der Unternehmensgröße, der Unternehmenskultur und dem Umfang des Projektes. Um Gerüchte zu minimieren oder gar zu vermeiden, empfiehlt es sich jedoch immer wieder Zwischenergebnisse zu veröffentlichen.
- **Hinterher:** Dieser Punkt betrifft besonders die Information nach Abschluss der Projektarbeit, die die praktische Umsetzung beinhaltet. Hier soll über das Gesamtergebnis und dessen Umsetzung informiert werden. Sind alle Stellenbeschreibungen fertig gestellt, empfiehlt sich eine Abschlussinformation als sehr sinnvoll.¹⁰⁵

Vor allem bei Projekten, in denen alle Mitarbeiter betroffen sind, ist es ratsam, nach der Vollendung von einzelnen Meilensteinen das gesamte Unternehmen davon in Kenntnis zu setzen. Dadurch wird für Klarheit und Transparenz gesorgt. Im Gegenzug dazu erhält das Projektteam Akzeptanz und Sicherheit für den gesamten Prozess.¹⁰⁶

Die Verteilung der Informationen innerhalb des Unternehmens kann auf unterschiedlichsten Wegen erfolgen. Üblicherweise ist das im Unternehmen vorherrschende Kommunikationsmedium zu benutzen. Dies können das Intranet, eine Mitarbeiterzeitung, schwarze Bretter oder E-Mails an alle Mitarbeiter sein. Zu beachten gilt es lediglich, ein Medium zu finden, mit dem sämtliche Mitarbeiter erreicht werden und dieses Medium im Voraus mit dem relevanten Personenkreis abzustimmen.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 83 f.

¹⁰⁶ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 84.

¹⁰⁷ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 88.

Eine wesentliche Rolle spielt innerhalb der Kommunikationsstrategie die Entscheidung, wer wen informiert. Auch hier ist darauf zu achten und bereits im Vorfeld festzulegen, wer Informationen erstellt, diese abstimmt und dafür sorgt, dass Informationen zu einem vorher abgestimmten Zeitpunkt an die Mitarbeiter verteilt werden. Idealerweise übernimmt diesen Part jemand, der das gesamte Projekt koordiniert. Beispielsweise das Personalwesen oder die Organisationsabteilung.¹⁰⁸

2.2.2 Ausarbeitung und Einführung der Rollenbilder

Das Rollenbild sollte in Abhängigkeit der Arbeitsrealität als Ergebnis der Zusammenarbeit von Stelleninhaber, Vorgesetzten und Prozesspartnern für eine bestimmte Stelle erarbeitet werden. Diese Zusammenarbeit vertieft bei den Beteiligten die auch im Arbeitsalltag zusammenarbeiten ein Verständnis für die jeweilige Stelle, nämlich das, worauf es tatsächlich in der Ausübung des Jobs ankommt.¹⁰⁹

Allgemein beschrieben ist es auch möglich, das Rollenbild als Vereinbarung bzw. Protokoll anzusehen, in dem kurz und prägnant die wesentlichen Aspekte festgehalten sind. Zudem ist anhand dieses Dokuments allen Beteiligten klar, wie der Inhalt zu verstehen ist.¹¹⁰

Zur Ausarbeitung eines Rollenbildes gibt es zwei Vorgehensweisen. Einerseits kann für eine bereits bestehende Stelle ein Rollenbild vom momentanen Stelleninhaber verfasst werden, der bereits mit sämtlichen Inhalten und Bedingungen seiner Stelle betraut ist. Der erstellte Entwurf dieses Rollenbildes wird anschließend dem Vorgesetzten sowie allen Prozesspartnern vorgelegt. Diese wiederum haben die Möglichkeit neue Aspekte einzubringen bzw. Streichungen vorzunehmen. Anschließend wird das Rollenbild innerhalb dieser Gruppe diskutiert und provisorisch in Kraft gesetzt. Erst nachdem das Qualitätsmanagement überprüft hat, ob die organisatorische Einordnung der Stelle in Ordnung ist, ob das Organigramm entsprechend abzuwandeln ist und ob die Aufgaben den Prozessen korrekt zugeordnet wurden, erlangt das Rollenbild schlussendlich Gültigkeit.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. Wilk, Gabriele, op.cit., S. 88.

¹⁰⁹ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 64.

¹¹⁰ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 64.

¹¹¹ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 64.

Anders sieht die Vorgehensweise bei einer neu zu besetzenden Stelle aus. In diesem Fall obliegt es dem künftigen Vorgesetzten, das Rollenbild zu entwickeln und dieses mit allen Prozessbeteiligten zu besprechen. Hierbei ist es ihm durchaus möglich, Hilfe von Experten aus dem Personal- oder Organisationsmanagement in Anspruch zu nehmen. Wenngleich die Erarbeitung des Rollenbildes nicht gänzlich an diese Abteilungen abgeschoben werden sollte. Denn Führungskräfte setzen Rollenbilder nur dann als Instrument zur Mitarbeiterführung ein, wenn sie maßgeblich an der Entstehung dieser mitgewirkt haben und dadurch mit dem Rollenbild vertraut sind¹¹².

Inhaltliche Anforderungen an das Rollenbild:

Im Folgenden geht der Autor des vorliegenden Werkes nun näher darauf ein, welche inhaltlichen Anforderungen an ein Rollenbild zu stellen sind.

Oftmals findet sich die Bezeichnung einer Stelle auf der Visitenkarte des betroffenen Stelleninhabers wieder. Dadurch wird auch eine Facette der Unternehmenskultur nach außen hin sichtbar. Diese Bezeichnung soll dabei insofern aussagekräftig sein, als dass der Gegenüber sofort ein Verständnis für die Funktion und Position der Stelle bekommt. Eine nach außen hin hoch tönende, progressive Funktionsbezeichnung ist tunlichst zu vermeiden, wenngleich die Stellenbezeichnung doch attraktiv sein sollte.¹¹³

Name und Personalnummer des Stelleninhabers als auch seines Vorgesetzten sollten zudem in keinem Rollenbild fehlen. Es ist ferner sinnvoll ein Ausstellungsdatum, an dem das Rollenbild das erste Mal erstellt wurde, sowie gegebenenfalls auch ein Überarbeitungsdatum festzuhalten. Anhand dieser kann die Entwicklung einer Stelle über die Jahre nachverfolgt werden. Dies bietet zusätzlich für Personalentwickler die Möglichkeit, die Karriere eines Stelleninhabers zu verfolgen und gibt diesem einen Rückschluss über dessen Potential und künftige Berufswege.¹¹⁴

Rollenbilder verlangen darüber hinaus nach einem klar definierten Stellenziel. Es soll die Chance ermöglichen Zielvereinbarungen zu beurteilen. Dem Stelleninhaber soll bewusst werden, worauf es seinem Vorgesetzten und der Organisation ankommt.

¹¹² Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 64 f.

¹¹³ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 65 f.

¹¹⁴ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 66 f.

Zusammengefasst wird versucht, das Wesentliche, das kurz und bündig die Stelle beschreibt, in das Stellenziel aufzunehmen.¹¹⁵

Die Einordnung der Stelle verweist auf das Organigramm, da es einen kleinen Auszug dazu liefert. Die direkt und indirekt vorgesetzte Stelle mit ihren Funktionsbeschreibungen sind genauso Teil des Rollenbildes, wie auch die betroffene Stelle selbst sowie allfällige direkte und indirekte untergeordnete Stellen inkl. deren Funktionsbeschreibung. Der Vorteil der bildhaften Darstellung liegt darin, dass die gesamte organisatorische Struktur auf einen Blick ersichtlich wird.¹¹⁶

Für einen Großteil der Stellen empfiehlt es sich eine Stellvertretung zu definieren. Dabei ist zwischen einer echten Stellvertretung und einem Platzhalter zu unterscheiden.¹¹⁷ Der Stellvertreter vertritt den Stelleninhabers bei Bedarf. Während der Vertretung übernimmt der Stellvertreter die Aufgaben des eigentlichen Stelleninhabers. Dabei handelt er nach eigenem Ermessen im Namen und im Sinne des Stelleninhabers auf eigene Verantwortung. Ein Platzhalter dagegen hat keine Kompetenz zur eigenen Entscheidung. Er bleibt während der Zeit des Vertretens weisungsgebunden.¹¹⁸

Betreffend der Aufgaben der anbelangten Stelle ist festzuhalten, dass eine zu genaue Auflistung dieser im Rollenbild wenig sinnvoll sind. Dadurch wäre der Stelleninhaber zu sehr versucht ausschließlich die angeführten Aufgaben zu bewältigen. Dennoch ist dieser Punkt für ein Rollenbild essentiell. Ergänzt durch die Erwartungen des Leistungsempfängers sollen die wichtigsten wesentlichsten Aufgaben der Stelle aufgelistet werden. Die Erwartungshaltung des Leistungsempfängers soll dem Stelleninhaber klar machen, welche Reichweite und welche Auswirkung seine Arbeit auf andere Stellen hat. Gleichzeitig wird durch diesen Schritt der Prozess, in dem sich der Stelleninhaber mit seiner Arbeit befindet, dargelegt.¹¹⁹

Die Verhältnismäßigkeit bei der Aufgabendarstellung der Stelle ist die oberste Priorität. Sie erzeugt das richtige Stellenverständnis. Bei einer zu groben straffen Aufzählung der Aufgaben wird das Stellenverständnis nicht erreicht. Wohingegen eine zu detaillierte

¹¹⁵ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 67.

¹¹⁶ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 67.

¹¹⁷ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 68.

¹¹⁸ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/stellvertretung/stellvertretung.htm>; 25.08.2016.

¹¹⁹ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 68.

Auflistung die Gefahr birgt, vom Hundertsten ins Tausendste zu kommen. Einerseits wird durch diesen Umstand das Stellenverständnis nicht gefördert, andererseits strapaziert es die Akzeptanz des Stelleninhabers.¹²⁰

Sind nun Aufgaben des Stelleninhabers zusammengestellt, empfiehlt sich eine zweistufige Vorgehensweise. Die erste Stufe zeichnet sich durch eine knappe, schnelle Auflistung der wichtigsten Aufgaben sowie einer nachfolgenden Durchsprache mit dem aktuellen Stelleninhaber aus. Dies hat das Ziel, nötige Erfahrungen zu sammeln und zu erkennen, ob die Auflistung der Arbeiten zum gewünschten Stellenverständnis führen.¹²¹

Die zweite Stufe definiert sich durch das endgültige Fixieren der Aufgaben sowie der Einarbeitung von Anpassungen, Vervollständigungen und Berichtigungen. Dem momentanen Stelleninhaber werden nochmals die Änderungen dargelegt und begründet.¹²²

Das häufigste Problem bei der Erarbeitung von Stellenprofilen ist, dass die Aufgaben oftmals ohne Bezug auf die Ziele der Stelle bzw. die Aufgaben untereinander definiert sind. Das Ergebnis solcher Aufgaben sind Stellenbeschreibungen, die zwar pflichtgemäß erstellt wurden, jedoch ungenutzt in die Archive der Unternehmen wandern. Ausschließlich eine angestrengte Arbeit mit ausdrücklicher Bezugnahme auf die Aufgaben und Ziele der Stelle und den betroffenen Prozessen führt zur Akzeptanz und aktiven Nutzung von Stellenbeschreibungen respektive Rollenbildern. Bei dieser genauen Ausarbeitung der Aufgabenstruktur hilft die einfache Fragetechnik: *Wie, warum und für welchen Prozess?*¹²³

Werden nun Stellenbeschreibungen oder Rollenbilder zum ersten Mal überhaupt in einem Unternehmen eingeführt bzw. diese generalüberholt, besitzt dieser Vorgang einen Projektcharakter. Ist das Ziel des Unternehmens die Entwicklung eines wirksamen Führungs- und Organisationsinstruments, welches in Zukunft als Unterstützung dienen und sich in der Unternehmenskultur positiv auswirken soll, sind die Benutzer sowie die Betroffenen intensiv einzubinden. Das Projekt soll in die Obhut jenes Unternehmensbereiches gegeben werden, der künftig auch mit der Bearbeitung und der

¹²⁰ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 69.

¹²¹ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 69.

¹²² Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 70.

¹²³ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 70.

erweiterten Nutzung der Stellenbeschreibungen und Rollenbilder betraut wird. Gewöhnlich fällt dies in den Verantwortungsbereich der Personalabteilung oder des Qualitätsmanagements, da diese in den meisten Unternehmen die Ablauforganisation innehaben und auch dokumentieren.¹²⁴

Ein wichtiger Punkt bei der Ausarbeitung der Rollenbilder und Stellenbeschreibungen ist die Führung und Betreuung des Ausarbeitungsvorganges durch die projektleitende Abteilung. Ist diese nachlässig bei der Überwachung der Fortschritte, ist eine mögliche Folge, das Verkommen der Beschreibungen zu Alibiinstrumenten, die nur erstellt wurden, um der Geschäfts- oder Personalleitung Genüge zu tun. Dadurch wird die Beschreibung kaum auf die unmittelbar betroffene Stelle abgestimmt. Zudem wird sie auch nicht entsprechend der Geschäftsprozesse abgebildet. Als Folge daraus wird nach der Einführung auch niemand auf eine dauernde Nutzung sowie laufende Aktualisierung pochen und die Beschreibungen werden rasch bedeutungslos.¹²⁵

Finden sich hingegen genügend Befürworter zur Einführung dieser Instrumente zusammen, ergeben sich folgende Vorarbeiten zum Projekt:

- Auseinandersetzung mit der Ausgangslage und allen Mängeln der aktuellen Situation. Als Beispiele können hier mangelhafte Grundlagen zur Schaffung des Stellenverständnisses, nicht vorhandene Grundlagen zur Personalführung, Mitarbeiterbeurteilung, Personal- und Organisationsentwicklung genannt werden
- Ziele und Absichten definieren: Z. B. die Behebung der im vorigen Punkt genannten Mängel, professionellere Führungs- und Organisationsgrundlagen, Kostenreduktion durch Prävention von Fehlentscheidungen oder verzögerte, nicht getroffene Entscheidungen in Personal- oder Organisationsfragen
- Vorstellungen zur Handhabung von Instrumenten, Lösungsansätzen und Grobkonzepten (wie gehen die Führungskräfte mit den Rollenbildern um)
- Entwerfen einer Projektskizze: Gedanken zur Vorgehensweise, der Projektrealisation, den Kosten, zeitlichen Ressourcen

¹²⁴ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, op.cit., S. 113.

¹²⁵ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, op.cit., S. 113 f.

- Informieren der Entscheidungsträger: Diese gilt es für die Umsetzung zu gewinnen indem sie von der Richtigkeit des Vorgehens überzeugt werden und schlussendlich den Auftrag dazu geben
- Informieren aller Mitwirkenden nach der Auftragserteilung durch die Entscheidungsträger. Wichtig ist hierbei auch die Personalvertreter nicht außen vor zu lassen, damit diese die Rollenbilder akzeptieren und nicht als mögliche Gefahr ablehnen¹²⁶

Es empfiehlt sich das Realisierungsprojekt IT unterstützt durchzuführen, da durch dieses viele Vorgänge einfacher umzusetzen sind. In einem ersten Schritt muss hierfür die Entwicklung des Systemkonzepts als Pflichtenheft für die Softwareentwicklung erfolgen. Schlüsselpunkte sind dabei die zu erfassenden Daten und deren Art der Verarbeitung. Wie die Vernetzung der diversen Systeme zu erfolgen hat sowie die Definition, wer in welchem Maß Zugriff auf das System haben soll. Alternativ besteht noch die Möglichkeit, das Projektteam mit der Suche nach einer adäquaten kommerziellen Software zu beauftragen.¹²⁷

Das Hauptaugenmerk der Software bzw. deren Entwicklung liegt bei der Eingabemaske des Rollenbildes. Ausarbeitung und Verarbeitung der Eingabefelder stellt hier eine geringere Priorität dar und kann zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.¹²⁸

Im nächsten Schritt der Realisierung werden Workshops zur inhaltlichen Konzipierung der Rollenbilder abgehalten. Diese Workshops dienen dazu, Führungskräften in Kleingruppen den Aufbau und die Sinnhaftigkeit der Rollenbilder näherzubringen und ihnen aufzuzeigen, welche Möglichkeiten sich durch diese ergeben. Durch die zusätzliche Verteilung von Anleitungen und Unterlagen sowie der beispielhaften Ausarbeitung von Rollenbildern im Zuge des Workshops wird das Ziel verfolgt, die Führungskräfte speziell auf dieses Thema zu sensibilisieren. Empfehlenswert ist es zudem, dass der Erstentwurf des Rollenbildes an den momentanen Stelleninhaber delegiert wird. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die Führungskräfte von sich aus an die jeweiligen Stelleninhaber herantreten und ihnen ihre Vorstellungen vom

¹²⁶ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, S. 114 f.

¹²⁷ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, S. 115.

¹²⁸ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, S. 115.

betreffenden Rollenbild näher bringen. Wird diese Aufgabe fälschlicherweise von einer Stabstelle übernommen, droht die Gefahr, dass das Rollenbild nicht als Teil des Führungsprozesses behandelt wird.¹²⁹

Im Anschluss an die Bearbeitung des Rollenbildes durch den Stelleninhaber wird das vorläufige Ergebnis mit den Führungskräften besprochen und gegebenenfalls Änderungen, Ergänzungen und dergleichen in das Rollenbild eingearbeitet. Sind alle Rollenbilder entsprechend ausgebessert worden, erfolgt die Begutachtung dieser durch das Projektteam.¹³⁰

Je nachdem wie viele Kritikpunkte bei der Begutachtung entstanden, werden die Ergebnisse im Anschluss mit den Führungskräften einzeln oder in Gruppen durchgeführt. Dies hat auch das Ziel zur Folge, bei diesem Gespräch das jeweilige Stellenprofil zu erstellen. Da eingangs erwähnt wurde, unter Umständen ein Softwareprogramm für diesen Schritt zu verwenden, muss dieses spätestens ab diesem Zeitpunkt völlig funktionsfähig sein. Das Resultat dieser Besprechung muss ein definiertes Rollenbild mit Ergänzungen zum Anforderungsniveau der Aufgaben sowie eine Auflistung aller Prozesse sein, auf die die Rolle Einfluss hat als auch ein Stellenprofil mitsamt dessen Stellenwert sein.¹³¹

Endgültige Wirkung bekommen die Rollenbilder bei den Mitarbeitergesprächen mit den betroffenen Stelleninhabern. Im Zuge dieser wird der Stelleninhaber vom Vorgesetzten dahingehend unterrichtet, wie er sich die Aufgabenerfüllung erwartet und wann eine Beurteilung der Ergebnisse stattfinden wird.¹³²

2.2.3 Bedeutung für Unternehmen

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln angedeutet, führt die Auswertung der Rollenbilder zu einer transparenteren Organisation. Dadurch werden Leerläufe, Friktionen sowie Zweigleisigkeiten aufgedeckt. Dies wiederum ermöglicht Erkenntnisse zu Verbesserungsanregungen mit nachstehender Wirkung. Dieser ganze Vorgang ist Teil

¹²⁹ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, op.cit., S. 116.

¹³⁰ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, op.cit., S. 116.

¹³¹ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, op.cit., S. 116 f.

¹³² Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, op.cit., S. 117.

des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der wiederum zu einer unweigerlichen Produktivitätssteigerung führt.¹³³

Sind sich Stelleninhaber und Vorgesetzte auf Grund des Rollenbildes im Klaren über ihr Stellen- und Prozessverständnis und rücken sie den Fokus dabei auf das Wesentliche, entsteht eine größere Effizienz im Arbeits- und Zusammenarbeitsprozessen. Dies spiegelt sich in der einfacher erkennbaren Führung der Mitarbeiter wieder aber auch in der Verdeutlichung von Stärken und Schwächen, die unter Zuhilfenahme der Beurteilung im Rahmen des Rollenbildes sichtbar werden. All diese Aspekte ermöglichen eine gezielte Verbesserung sowie Förderung von leistungsstarken Mitarbeitern. Das Resultat dieser intensivierten Förderung ist die effektive Personalentwicklung.¹³⁴

Nachfolgend an diese kurze Einleitung soll nun anhand von vier Themengebieten der praktische Folgenutzen von Rollenbildern dargelegt werden.

- Lohn-/ Gehaltssystem
- Organisations- und Prozessanalyse
- Positionsanalyse
- Personal- und Organisationsaudit¹³⁵

2.2.3.1 Folgenutzen für das Lohn- und Gehaltssystem:

In westlich orientierten Wirtschaftsräumen wird das Gehalt bzw. der Lohn gemäß den Stellenanforderungen, der Erfahrung der Stelleninhaber sowie deren Leistung festgelegt. Auch dienstaltersabhängige Zusatzzahlungen sind, sofern vom Arbeitsgesetz (Tarif-, Kollektiv-, Gesamtarbeitsverträge) vorgeschrieben, nicht unüblich.¹³⁶

Im hier herangezogenen Beispiel sind in den Rollenbildern auch die Stellenanforderungen beschrieben. Das dazugehörige Stellenprofil bewertet es und ordnet es einer Wertekategorie zu. Hierdurch lässt sich die Leistung des Stelleninhabers in der

¹³³ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 92.

¹³⁴ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 91.

¹³⁵ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 92.

¹³⁶ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 92.

Beurteilung seiner Aufgabenerfüllung festlegen. Zugleich entstehen dadurch im Rollenbild die bestimmenden Informationen zur Festlegung des Gehalts indem dem Stellenwert, respektive der analogen Wertkategorie (auch Gehaltsgruppe), ein Grundgehalt zugeordnet wird, welches im Gehaltsschema definiert ist.¹³⁷

Das Kernstück des Entgeltsystems, die Grundgehaltskurve, entsteht durch das grafische Auftragen der Grundgehälter/-löhne über der Achse „Anforderungswert/Stellenwert“.

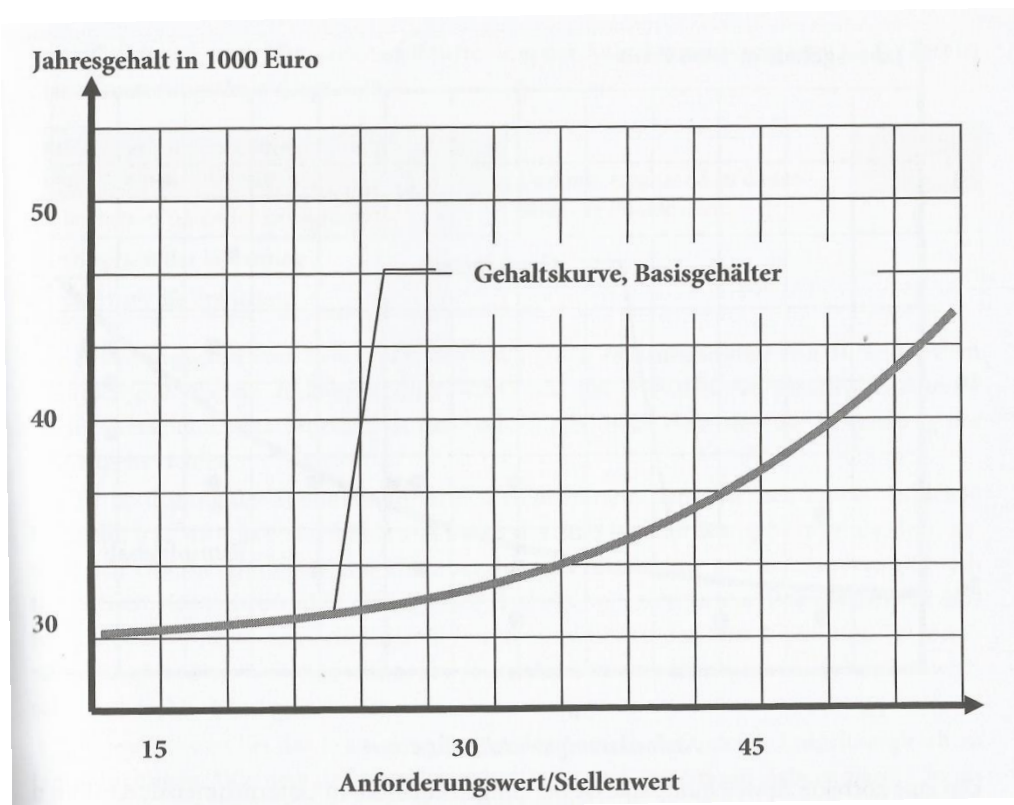


Abbildung 2: Gehaltskurve

Quelle: Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 93.

Vor allem Großunternehmen mit einem Gehaltssystem und kleinere sowie mittlere Unternehmen, die auf gute Organisations- und Führungsinstrumente als auch nachvollziehbare Grundlagen zur Entgeltbestimmung Wert legen, verfügen über solche Gehaltsschemata. Liegt in einem Unternehmen kein eigenes Gehaltsschema vor, besteht

¹³⁷ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 92.

die Möglichkeit auf arbeitsmarktorientierte Gehaltsstudien sowie Informationen von Arbeitgeberverbänden zurückzugreifen.¹³⁸

Im folgenden Bild ist die Gehaltskurve erneut dargestellt, zusätzlich wurden nun jedoch die Istlöhne/-gehälter ergänzt, wie sie normalerweise in einem Unternehmen vorkommen. Die Löhne/Gehälter bei ähnlichen Leistungs- und Alterssituationen müssten theoretisch auf einer Linie liegen, da es zwischen ihnen keine Unterschiede geben sollte. Dem ist aber nur in den wenigsten Fällen in der Realität so, daraus ergibt sich, wie im nachfolgenden Bild zu sehen, ein Streubild. Die Abweichung der Punkte von der Kurve zeigt die Höhe der Über- bzw. Unterbezahlung des Entgeltes an.¹³⁹

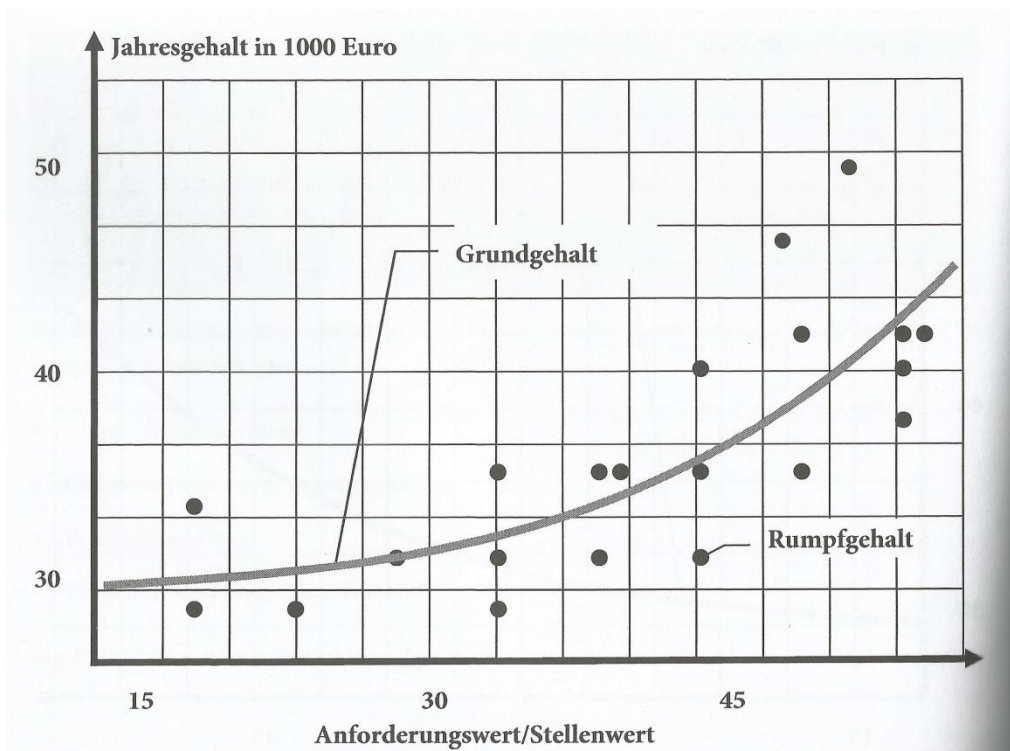


Abbildung 3: Istgehälterkurve

Quelle: Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 94.

¹³⁸ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 92 f.

¹³⁹ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 93.

Soll eine korrekte Abweichungsanalyse der Entgeltsituation in einem Unternehmen durchgeführt werden, so sind für alle im Unternehmen beschäftigten Personen die Istlöhne/-gehälter auf ein Senioritäts- und Leistungslevel umzurechnen.¹⁴⁰

Erfolgen Lohn-/Gehaltsvergleiche lediglich auf Basis von Stellen- und Funktionsbezeichnungen, sind diese sehr ungenau. Auch verbessert sich die Treffsicherheit nicht, wenn die Stellenbeschreibung um ein paar Stichworte erweitert wird. Sind nicht vergleichbare Stellen, z. B. Sachbearbeiter und spezialisierte Fachkraft, derselben Vergleichsposition zugeordnet, erklärt dies die erhebliche Differenz der Vergleichseinkommen, die dadurch an Aussagekraft verliert. Häufig weichen durch solche Vergleiche der obere bzw. untere Quartilswert¹⁴¹ um mehr als 50% vom Medianwert¹⁴² ab.¹⁴³

2.2.3.2 Folgenutzen für die Organisations- und Prozessanalyse:

Organisationsanalysen helfen dabei Defekte innerhalb der Organisation, wie z. B. Ineffizienz, Leistung ohne passenden Nutzwert, Reibungsverluste etc. aufzudecken. Da für eine unternehmensinterne Durchführung einer solchen Analyse meist das hinlängliche Expertenwissen zur Methodik und der Vorgehensweise als auch der Einblick in andere Unternehmen fehlt, werden zu diesem Zweck externe Experten mit der Durchführung dieser Aufgabe betraut. Externe Analysen erfolgen in meist unregelmäßigen Abständen von mehreren Jahren. Zudem verfügen die extern beauftragten Fachleute über sämtliche erforderlichen Analyseinstrumente zur Durchführung. Bei näherer Betrachtung ergeben sich noch weitere Nachteile durch eine interne Durchführung der Organisationsanalyse. Dies wäre die fehlende Distanz zu den Betroffenen, um mit der nötigen Objektivität und Konsequenz vorzugehen sowie die steigende Unbeliebtheit, auch nach Beendigung der Analyse der firmeninternen Mitarbeiter bei den Kollegen bedingt durch deren Recherchearbeiten.¹⁴⁴

¹⁴⁰ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 94.

¹⁴¹ Aus den Quartilswerten lässt sich ein Maß für die Streuung einer geordneten, aufsteigenden Reihe ableiten. Dabei entsteht der Name Quartil durch das Vierteln dieser Reihe.
Vgl. Granados, Gilberto: Lehrbuch der praktischen Statistik, München 2004, S. 122.

¹⁴² Der Medianwert definiert den Wert, der die Anzahl aller beobachteten Werte in zwei gleich große Hälften teilt. Dadurch erhält jede Hälfte genau 50% der Verteilung.
Vgl. Sachs, Lothar; Hedderich, Jürgen: Angewandte Statistik, Methodensammlung mit R, Zwölfte, vollständig neu bearbeitete Auflage mit 142 Abbildungen und 180 Tabellen, Berlin Heidelberg New York 2006, S. 63.

¹⁴³ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 95.

¹⁴⁴ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 96.

Aufgrund dieser Tatsachen wird die Organisationsanalyse faktisch nie Bestandteil der Unternehmenskultur, da sie als kulturfremd bzw. mehrheitlich sogar als kulturfeindlich angesehen wird. Sind Rollenbilder jedoch, wie weiter oben beschrieben, mit Stellenwert als auch Stellenprofil versehen, ist es durchaus erdenklich, diese einfach in Organisationsanalysen zu verwerten und somit fester als Bestandteil in die Unternehmenskultur zu integrieren.¹⁴⁵

Anschließend an die jährliche Mitarbeiterbeurteilung, die auch die Aktualisierung der Rollenbilder inkludiert, werden Auswertungen nach Prozessen sowie entstandenem Aufwand für die Erfüllung der Aufgaben vorgenommen. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind Grundstoff des jährlichen Organisationsaudits mit den jeweiligen Vorgesetzten. Aus diesen Gesprächen gehen auch Maßnahmen zur Verbesserung bzw. Beibehaltung von Aufgaben hervor. Diese Vorgehensweise lässt diesen Prozess, ähnlich wie Qualitätsaudits oder Budgetierungsprozesse, zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur anwachsen.¹⁴⁶

2.2.3.3 Folgenutzen für die Positionsanalyse:

Zweck der Positionsanalyse ist es zu vergleichen, ob einer Stelle zugewiesene Arbeiten dem annähernd gleichen Anforderungsniveau unterliegen sowie, falls zutreffend, in welchem Ausmaß höhere bzw. geringere Anforderungen gestellt werden. Ein zu hohes Anforderungsniveau der zugewiesenen Arbeiten führt beim Stelleninhaber unweigerlich zum Wunsch nach mehr Gehalt, oder es überfordert ihn in einem solchen Ausmaß, dass sich ein negativer Arbeitserfolg einstellt. Liegen die zugeteilten Arbeiten jedoch zum Großteil unterhalb des bezahlten Arbeitsniveaus, ist der Stelleninhaber zu teuer eingesetzt, da er für diese Arbeiten überqualifiziert ist. Auch diese Situation kann eine Unzufriedenheit des Stelleninhabers zur Folge haben.¹⁴⁷

Als Bestandteil des Rollenbildes wird jeder angegebenen Aufgabe ein Anforderungsniveau zugewiesen. Beispiele hierfür können sein: *dem Stellenwert entsprechend, über dem Stellenwert oder unter dem Stellenwert*. Die Auswertung dieser Aufgaben gibt einen Rückschluss über die Verhältnismäßigkeit der zugewiesenen Aufgaben an eine Stelle sowie darüber, ob die Zuweisungen der unterschiedlichen

¹⁴⁵ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 96.

¹⁴⁶ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 96.

¹⁴⁷ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 98.

Aufgaben innerhalb der ganzen Organisation optimal gewählt wurden und ob Optimierungspotential vorhanden ist.¹⁴⁸

Zur Veranschaulichung dieser Auswertung folgend ein Beispiel: Es mag zunächst nicht erwähnenswert klingen, wenn eine geforderte und gut bezahlte Führungskraft Routinearbeiten (Wochenberichte, Statistiken etc.) selbstständig durchführt, die gem. der Stellenbeschreibung dem Sekretariat zuzuordnen wären. Befassen sich nun aber mehrere gut bezahlte Fachkräfte mehr als ein Viertel ihrer Arbeitszeit mit Tätigkeiten wie Ablage-, Kopier- oder Sortierarbeiten, könnte auch eine Bürohilfskraft eingestellt werden, die zudem noch einen wesentlich geringeren Stundensatz hat. Ergibt sich aus der Positionsanalyse über den gesamten Organisationsbereich jedoch, dass beinahe alle Mitarbeiter Tätigkeiten verrichten, die für sie unter dem vorgesehenen Wert liegen und darüber hinaus noch Überstunden geleistet werden müssen, die zu einem wesentlich höheren Stundensatz abzugelten sind, um das Arbeitspensum zu erreichen, besteht ein dringender Bedarf zu handeln.¹⁴⁹

Auf eine einzelne Person bezogen weist die Positionsanalyse den tatsächlichen Stellenwert aus gleich wie durch die oben beschriebene Auswertung der Niveaus der Aufgaben unter Berücksichtigung des Zeitaufwands.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 98.

¹⁴⁹ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 98.

¹⁵⁰ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 98 f.

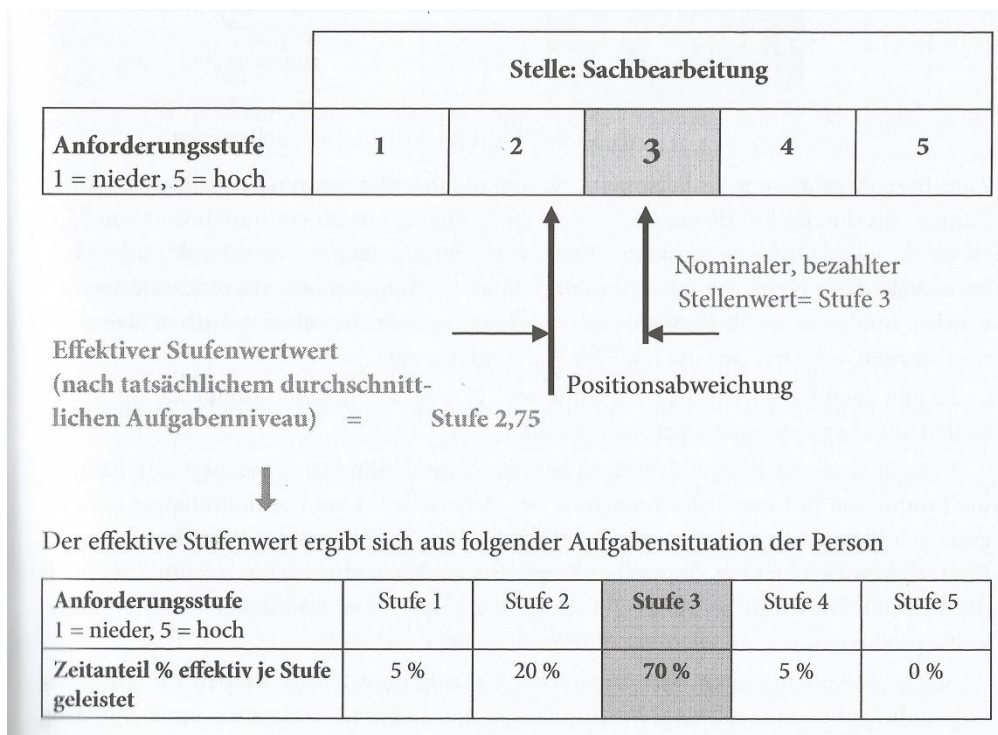


Abbildung 4: Personenbezogene Positionsanalyse

Quelle: Ulmer, Gerd. Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 99.

In der oben dargestellten Grafik ist eine Person als Sachbearbeiter der Stufe 3 eingestellt. Aufgrund der Durchführung minderwertig eingestufte Arbeit kann er jedoch nur 70 % der Zeit Arbeit der Anforderungsstufe 3 durchführen. Der eigentliche Einsatz dieses Sachbearbeiters liegt im Durchschnitt bei Stufe 2,75 ($5\% \times \text{Stufe 1} + 20\% \times \text{Stufe 2} + 70\% \times \text{Stufe 3} + 5\% \times \text{Stufe 4} + 0\% \times \text{Stufe 5} = 2,75$). Diese Berechnung soll als Gedankenanstoß für die Berechnung der Abweichung von der Normalanforderung dienen.¹⁵¹

Jedoch weist die Positionsanalyse in Bezug auf den Organisationsbereich den durchschnittlichen Stellenwert aus. Dieser ergibt sich aus der Gegenüberstellung des tatsächlichen Aufgabenniveaus mit dem nominalen durchschnittlichen Stellenwert des Bereichs.

¹⁵¹ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 99.

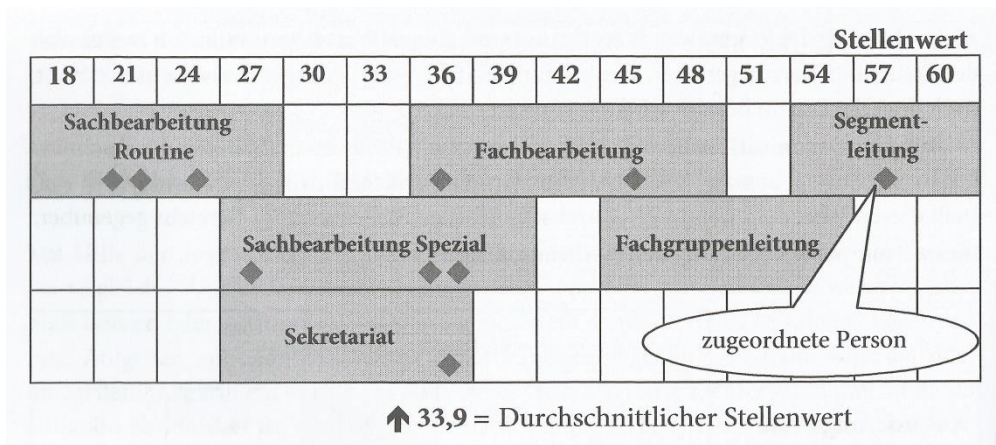


Abbildung 5: Organisationsbezogene Positionsanalyse

Quelle: Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 100.

Die gezeigte Grafik stellt einen Bereich mit zehn Personen dar, deren Stellenwert in Summe 339 Punkte beträgt. Der durchschnittliche Stellenwert beläuft sich somit auf $339/10 = 33,9$ Punkte. Steigt die Organisationskennziffer im Laufe der Zeit um mehrere Punkte, muss dringend abgeklärt werden, warum dies der Fall ist. Gründe können die durch fortschreitende Technologie insgesamt anspruchsvoller gewordene Aufgaben oder die Übernahme von schwierigeren Aufgaben aus anderen Bereichen der Unternehmung sein.¹⁵²

Treten solche Szenarien ein, müssen im Zuge eines Organisationsaudits gemeinsam mit den übergeordneten Stellen, gegebenenfalls auch unter zu Hilfenahme der betroffenen Mitarbeiter, Sanierungsmanöver eingeleitet werden. Ziel soll es sein, den Arbeitseinsatz wertgerechter und dadurch effizienter und effektiver zu gestalten.¹⁵³

¹⁵² Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 99 f.

¹⁵³ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 100.

2.2.3.4 Folgenutzen für das Personal- und Organisationsaudit:

Entgegen der Vorgehensweise des gewöhnlichen Personalcontrollings, Mängel mittels sogenannter *hard facts* (Produktivitätsdaten, Austritte, Weiterbildungstage, Personalkosten etc.) ausfindig zu machen, bedient sich das Personal- und Organisationsaudit der *weiche* Faktoren, die nicht anhand von Kennzahlen belegbar sind.¹⁵⁴

Die durch Stärke-/Schwächenanalyse, Lohn-/Gehaltsanalyse oder Organisationsanalyse erfolgte Auswertung der Rollenbilder für jeden einzelnen Bereich ist Gesprächsgrundlage für die Besprechung mit dem zuständigen Bereichsleiter. Diese einmal im Jahr oder aus gegebenem Anlass stattfindende Aussprache wird Personal- oder Organisationsaudit genannt.¹⁵⁵

Sinn dieser Audits, an dem die Bereichsverantwortlichen, der Personalleiter und ein Qualitätsmanager teilnehmen, ist das Ausfindig machen von Verbesserungspotential in personeller als auch organisatorischer Hinsicht. Als Basis hierfür dienen die aus der Auswertung der Rollenbilder stammenden Fakten, zu denen die Bereichsleiter ihre Ansichten äußern.¹⁵⁶

Der zeitliche Rahmen für ein solches Audit beträgt ca. einen halben Tag. Neben den Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr sowie Vergleichen zu anderen, annähernd gleichen Organisationsbereichen wird folgenden Themen das Hauptaugenmerk geschenkt:

- Darlegung der Organisationsanalyse mit anschließender Diskussion über besonders auffällige Prozessauswertungen (z. B. unerwartet hoher Aufwand für administrative Auftragsabwicklung)
- Darlegung der Positionsanalyse mit anschließender Diskussion über deren Besonderheiten (z. B. unerwartet hohes Stellenniveau im Organisationsbereich mit hohem Anteil an minderwertigen Aufgaben der Mitarbeiter)
- Darlegung der Leistung einzelner Mitarbeiter mit anschließender Diskussion über deren Stärken und Schwächen sowie Personalentwicklungsmaßnahmen

¹⁵⁴ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 100.

¹⁵⁵ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 101.

¹⁵⁶ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 101.

- Darlegung der Lohn-/Gehaltsauswertung mit anschließender Diskussion über markante Über-/Unterbezahlung sowie ggf. der Planung einer Anpassungsstrategie (Dieser Punkt kann optional in die Agenda des Audits aufgenommen werden)¹⁵⁷

Aus diesem Audit geht ein Protokoll mit den gesammelten Ergebnissen und beschlossenen Maßnahmen hervor. Sofern notwendig kann zu einzelnen Punkten eine Vertiefung stattfinden, der auch Mitarbeiter des betroffenen Bereichs beiwohnen.

Werden Rollenbilder also wie beschrieben genutzt, rücken sie automatisch in das Interessenszentrum derjenigen, die das Unternehmen steuern. Denn auch für die Prozesskosten kann die Auswertung der Rollenbilder wertvolle Daten generieren. So geben sie z. B. Auskunft über die Geschäftsprozesse und deren Zuordnung zu Kapazitäten samt Kosten, die durch sie generiert werden. So gewinnen Rollenbilder im Vergleich zu Stellenbeschreibungen zusehends an Bedeutung.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 101.

¹⁵⁸ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 101.

2.3 Austausch/Ersetzbarkeit der Stellenbeschreibung durch das Rollenbild

In diesem Kapitel geht der Autor der Frage nach, ob die Stellenbeschreibung durch das Rollenbild ausgetauscht und letztendlich sogar zur Gänze ersetzt werden kann.

2.3.1 Modelle und mögliche Varianten

Im Folgenden wird untersucht, ob das Rollenbild prinzipiell geeignet ist, um die Stellenbeschreibung für die Stellen der Einzelarbeitsplätze bzw. der Gruppenarbeit zu ersetzen und wie ein solches Szenario aussehen könnte.

Das erste Modell hat das Ziel zu prüfen, welche Auswirkung ein Austausch der Stellenbeschreibung durch das Rollenbild eines Einzelarbeitsplatzes mit sich bringen würde. Wie bereits in Kapitel 2.1.2. beschrieben, besteht die größte Abweichung des Rollenbildes zur Stellenbeschreibung darin, dass zusätzlich zu den auszuführenden Tätigkeiten auch das an den Tag zu legende Verhalten des Mitarbeiters beschrieben wird.

Zu diesem Zweck werden die schon aus Kapitel 2.2.3. bekannten Themengebiete Lohn-/Gehaltssystem, Organisations- und Prozessanalyse, Positionsanalyse und Personal- und Organisationsaudit herangezogen. Diese Themengebiete bilden die Grundlage der Analyse, ob und in welchem Ausmaß das Rollenbild die Funktionen der Stellenbeschreibung ersetzen kann.

Das zweite Modell vergleicht die Anforderungen des Rollenbildes mit denen eines Teamarbeitsplatzes. Dies soll Rückschlüsse über gemeinsame Ansatzpunkte als auch über konträre Anforderungen geben und somit eine Aussage über die Sinnhaftigkeit von Rollenbildern für Teamarbeitsplätze treffen.

2.3.2 Funktionsweisen

Die folgenden Kapitel sollen nun die Funktionsweisen der zuvor beschriebenen Modelle für die einzelnen Themengebiete näher erläutern.

2.3.2.1 Modell 1: Lohn-/Gehaltssystem:

Primäres Ziel der Stellenbeschreibung ist die klare Darlegung der wichtigsten Aufgaben, die der Arbeitgeber an den Angestellten stellt. Diese Aufgaben dienen als anerkannte Basis beider Parteien zur Erbringung der Leistung und derer Beurteilung.¹⁵⁹

Wird von zu erbringender Leistung gesprochen, ist vor allem von der Leistungsmenge, also die Quantität, die Leistungsgüte, demgemäß die Qualität als auch Führungserfolge in Führungspositionen die Rede. Hierbei gilt es vor allem jene Faktoren zu bewerten, die der Wertschöpfung des Unternehmens dienen und in dessen Kernkompetenzen fallen.¹⁶⁰

Das Rollenbild unterstützt den Arbeitgeber dahingehend, dass es bei der Auswertung der Aufgabenerfüllung Rückschlüsse auf Stärken und Schwächen des Mitarbeiters als auch der Organisation gibt und diese offenlegt. Diese Basis kann als Anlass für die Personal- und Organisationsentwicklung herangezogen werden.¹⁶¹

Wie im Kapitel 2.2.3.1. beschrieben, wird mit Rollenbildern und Stellenbeschreibungen die Erfüllung der gestellten Aufgaben beurteilt. Diese Beurteilung führt zu einem Stellenwert. Je höher der Stellenwert ist, desto wichtiger ist der Arbeitnehmer für das Unternehmen, daraus folgt, dass das Gehalt direkt vom Stellenwert abhängig ist.

2.3.2.2 Modell 1: Organisations- und Prozessanalyse:

Es mag zunächst nicht deutlich sichtbar sein, welcher Zusammenhang zwischen einer Stellenbeschreibung/einem Rollenbild und einer Prozessanalyse besteht. Bei näherer Betrachtung stellt sich jedoch heraus, dass bei der Absteckung eines betrachteten Prozesses auch die Aktionsradien einzelner Projektteams sichtbar werden. Bei nicht klar definierten Grenzen einzelner Prozesse zueinander kann es durchaus vorkommen, dass sich Mitarbeiter innerhalb eines Projektteams mehr Arbeit selbst auferlegen, als es von

¹⁵⁹ Vgl. Kolb, Meinulf: Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, unter Mitwirkung von Brigitte Burkhart und Frank Zundel, 2. Auflage, Wiesbaden 2010, S. 430.

¹⁶⁰ Vgl. Müller, Robert; Brenner Doris: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarungen, Von der Planung über die Durchführung bis zur Auswertung, 2. Auflage, München 2008, S. 16.

¹⁶¹ Vgl. Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, op.cit., S. 86.

ihnen eigentlich gefordert wäre. Auch, dass andere Bereiche eines Unternehmens einen Prozess, mit dem sie nichts zu tun haben, als den ihren ansehen, ist bei einer zu schwammigen Prozessabsteckung möglich.¹⁶²

An diesem Punkt setzen nun die Stellenbeschreibung und das Rollenbild an. Wie in den Kapiteln 2.1.1 und 2.1.2 beschrieben, definieren Stellenbeschreibungen Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten der Stelle, Rollenbilder darüber hinaus noch die Verhaltenserwartungen des Umfeldes an den Mitarbeiter. Zum einen sind die Prozessteams durch die Stellenbeschreibungen und Rollenbilder aufgrund ihrer definierten Aufgaben an einen oder mehrere Prozesse gebunden, gleichzeitig jedoch auch auf diese limitiert, da eine anderweitige Handlung den Rahmen ihrer Stellenbeschreibung überschreiten würde.

Umgelegt auf den Folgenutzen für Unternehmen schließt der Ansatz den Argumentationskreis zum Kapitel 2.2.3.2. Durch die Auswertung dieser Prozesse können im Zuge der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung die an einen Mitarbeiter gestellten Aufgaben beurteilt und ggf. im Rahmen des Prozesses erweitert, respektive verringert werden.

2.3.2.3 Modell 1: Positionsanalyse:

Die gerechte Entlohnung wird durch das menschliche Grundbedürfnis nach Fairness und Bestätigung notwendig. Die Betrachtung der Faktoren Leistung und Lohn gestaltet sich insofern schwierig, als dass Mitarbeiter unterschiedlich hohe Beiträge zum ökonomischen Erfolg von Unternehmen beitragen. Zusätzlich gestaltet sich die Beurteilung der individuellen Leistung schwierig, da diese in Bezug auf den Preis für das erstellte Produkt, in einer spezialisiert auf bestimmte Teilarbeiten abgestimmten Wirtschaft, nicht geeignet ist.¹⁶³

Da der Wert einer Tätigkeit durch die Schwierigkeit der Aufgabe, den Grad der Aufgabenerfüllung sowie der Wirksamkeit der Aufgabenerfüllung definiert wird, erfolgt die Beurteilung der Leistung des einzelnen Mitarbeiters anhand der Gegenüberstellung der individuellen Leistung mit der Normalleistung.¹⁶⁴

¹⁶² Vgl. Best, Eva; Weth Martin: Geschäftsprozesse optimieren: Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation, 1. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 57.

¹⁶³ Vgl. Lühmann, Wilfried; Personalbedarfsermittlung und Stellenbewertung, Wiesbaden 1981, S. 24.

¹⁶⁴ Vgl. Lühmann, Wilfried; op.cit., S. 24.

Um auch hier wieder den Kontext zum Kapitel 2.2.3.3. herzustellen sei nochmals erwähnt, dass das Rollenbild im Vergleich zur Stellenbeschreibung diese Positionsanalyse/Stellenbewertung bereits beinhaltet. Insofern muss diese nicht wie bei der Stellenbeschreibung separat durchgeführt werden. Somit lässt sich zumindest in diesem Bereich der Arbeitsaufwand für den damit betrauten Mitarbeiter reduzieren, da sich dieser der Positionsanalyse gleich zuwenden muss und nicht gezwungen ist, sich zu einem späteren Zeitpunkt wieder in die gesamte Thematik hinein zu denken.

2.3.2.4 Modell 1: Personal- und Organisationsaudit:

Der Begriff des Personalaudits definiert sich, in Bezug auf das Qualitätsmanagement, durch eine umfangreiche, systematische Prüfung des personalwirtschaftlichen Handelns. Dies inkludiert sowohl die darauf basierenden Strategien als auch das Zielsystem. Dabei handelt es sich um die systematische Bewertung der Leistung der Personalarbeit durch Führungskräfte, Mitarbeiter etc., den sogenannten Leistungsempfängern, unter Zuhilfenahme von einem zuvor definierten Kriterienkatalog.¹⁶⁵

Die Zuhilfenahme der Rollenbilder und Stellenbeschreibungen sind für ein Personalaudit unumgänglich. Wie bereits in Kapitel 2.2.3.4. beschrieben dienen diese zur Auswertung der Positionsanalyse, der Leistungsfeststellung einzelner Mitarbeiter und der damit einhergehenden leistungsgerechten Entlohnung der Mitarbeiter.

In diesem Bereich ist das Rollenbild von zusätzlichem Nutzen, da es auf den ersten Blick verrät, wie die betrachtete Stelle betreffend ihrer Wertigkeit eingestuft wurde. Somit lässt sich anhand dieser Ziffer bereits die Wichtigkeit dieser Stelle für das Unternehmen ablesen. Zudem ist auch die veranschlagte Zeit für Erfüllung einzelner Aufgaben leichter ersichtlich, da sie Teil des Rollenbildes ist.

2.3.2.5 Modell 2: Rollenbild vs. Teamarbeitsplatz

Zu Beginn dieses Punktes muss zuerst einmal der Begriff des Teamarbeitsplatzes mittels einer Teambeschreibung genauer untersucht werden. Die Beschreibung des Arbeitsplatzes mittels Rollenbild ist wenig zielführend, da z. B. die Stellensituation aufgrund der Funktionsbezeichnung überflüssig wird, da diese ohnehin klar ist, oder die eindeutige Zuordnung von Aufgaben bedingt durch eine fortwährende Zusammenarbeit der Mitarbeiter nicht möglich oder sogar unerwünscht ist. Zutreffend ist dies vor allem dann, wenn die schlichte Spezialisierung der Mitarbeiter im Team vermieden werden soll.

¹⁶⁵ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: op.cit., S. 209.

Ziel ist es, dass sich alle Teammitglieder für die Erfüllung der Gesamtaufgabe verantwortlich zeigen und sich das Team selbst organisiert.¹⁶⁶

Am meisten Sinn macht die Teambeschreibung dort, wo Mitarbeiter innerhalb eines komplexen Prozessabschnitts die Selbstorganisation und den damit verbundenen Handlungsspielraum zur Verbesserung der Ergebnisse verwenden sollen. Die Teambeschreibung ist dort fehl am Platz, wo es gilt, einen strikten Arbeitsablauf einzuhalten. In solchen Fällen ist mit Operationsplänen und Arbeitsabfolgen zu arbeiten, da dann auch das Wort Team missinterpretiert wurde und eigentlich von einer von außen gesteuerten Gruppe die Rede ist.¹⁶⁷

Die größte Schwierigkeit bei der Erstellung einer Teambeschreibung liegt darin, das, worauf es bei der Bearbeitung der Teamaufträge in Summe ankommt, darzustellen. Ähnlich wie beim Rollenbild soll der Teamgedanke in den Vordergrund gerückt und dem gesamten Aufgabenkomplex hinzugefügt werden. Die Teambeschreibung an sich kann infolge der großen Anzahl an Aufgaben und des immensen Anteils an Gesamtprozessen des Teams nicht so detailliert auf die einzelnen Aufgaben eingehen, wie es das Rollenbild bei Einzelarbeitsplätzen ermöglicht.¹⁶⁸

Ähnlich wie beim Rollenbild soll auch die Teambeschreibung ein Resultat der intensiven Zusammenarbeit von Teamsprecher, Teamleiter und Prozesspartner sein, das im Anschluss mit der vorgesetzten Stelle verfeinert wird. Die Teambeschreibung ist als Vereinbarung bzw. Protokoll anzusehen, dessen Inhalt an alle Teammitglieder durch den Teamsprecher oder den Teamleiter übermittelt wird. Dadurch soll jedem Beteiligten klar sein, wie diese Abmachung zu verstehen ist.¹⁶⁹

Der größte Unterschied zwischen Teambeschreibungen und dem Rollenbild ist zweifellos die Rechtfertigung des Entgeltes. Zwar ist es durchaus sinnvoll, die Stärken und Schwächen eines Teams herauszufiltern und entsprechende Maßnahmen zu setzen. Jedoch wird so nur der Erfolg oder Misserfolg des gesamten Teams betrachtet. Dies kann mittels einer Teambonus-Ausschüttung honoriert werden, allerdings gilt es hier nicht auf Einzelleistungen der Teammitglieder zu vergessen. In jedem Team gibt es Personen, die

¹⁶⁶ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 82.

¹⁶⁷ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 83.

¹⁶⁸ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 83.

¹⁶⁹ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 83.

sich stärker als andere in die Erfüllung von Aufgaben einbringen. Wird dies bei der Honorierung übersehen, wird sich das Einbringungsniveau dieser Mitarbeiter jenem der weniger aktiven Personen anpassen, da sich für sie kein persönlicher Vorteil ergibt.¹⁷⁰

2.3.3 Machbarkeitsanalysen

Inwiefern die im vorangegangenen Kapitel erwähnten Vorgehensweisen tatsächlich umsetzbar sind und welche Vorteile das Rollenbild im Vergleich zur Stellenbeschreibung und Teambeschreibung bringt, soll in diesem Kapitel anhand einer Auflistung von Vor- und Nachteilen erfolgen.

2.3.3.1 Modell 1: Lohn-/Gehaltssystem:

Vorteile:

- + Unterstützt den Arbeitgeber bei der Auswertung der Aufgabenerfüllung
- + Gibt Rückschlüsse über Stärken und Schwächen des betrachteten Mitarbeiters und der Organisation
- + Ermöglicht Ansatzpunkte zu Personal- und Organisationsentwicklung
- + Ermöglicht die Erstellung eines Stellenwertes für die betrachtete Position

Nachteile:

- Erhöhter Aufwand bei der Einteilung der Stellen in Vergleichspositionen
- Bei unzureichender Einteilung in Vergleichspositionen wenig aussagekräftig in Bezug auf Einkommensunterschiede

¹⁷⁰ Vgl. Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, op.cit., S. 84.

2.3.3.2 Modell 1: Organisations- und Prozessanalyse:

Vorteile:

- + Verstärkte Einbindung der Mitarbeiter in Prozesse
- + Klare Absteckung der Aufgaben und Prozesse einzelner Mitarbeiter
- + Auswertung des Anforderungsniveaus an einen Mitarbeiter. Dadurch lässt sich nachvollziehen, ob dieser über- oder unterfordert ist

Nachteile:

- Bei unzureichender Abgrenzung der Wirkungsbereiche kann es zu ungewolltem Ineinandergreifen von Abteilungen in denselben Prozess kommen

2.3.3.3 Modell 1: Positionsanalyse:

Vorteile:

- + Positionsanalyse ist bereits im Rollenbild enthalten
- + Verminderter Arbeitsaufwand der Personalabteilung bei der Erstellung der Positionsanalyse
- + Hilft bei der Aufdeckung von falsch eingesetztem Personal
- + Erlaubt Aussage über den Stellenwert einer ganzen Abteilung eines Unternehmens

Nachteile:

- Demotivation der Mitarbeiter in Folge von zu hohem oder zu geringem Aufgabenniveau
- Erhöhtes Lohnniveau innerhalb der Firma durch Einsatz von überqualifiziertem Personal

2.3.3.4 Modell 1: Personal- und Organisationsaudit:

Vorteile:

- + Gibt Auskunft über Geschäftsprozesse und deren Zuordnung zu Kapazitäten
- + Legt die Kosten der Geschäftsprozesse offen
- + Ermöglicht sofortige Übersicht über die benötigte Zeit zur Erfüllung von Aufgaben

Nachteile:

- Die Notwendigkeit der Erstellung eines Kriterienkataloges zur Durchführung des Audits ist nach wie vor gegeben
- Nach wie vor hoher zeitlicher Aufwand bei der Abwicklung des Audits

2.3.3.5 Modell 2: Einzelarbeitsplatz vs. Teamarbeitsplatz

Vorteile:

- + Teamgedanke wird in den Vordergrund gerückt
- + Rollenbild geht detaillierter auf Aufgaben ein

Nachteile:

- Rollenbild wird überflüssig, wenn eine Spezialisierung einzelner Mitarbeiter nicht gewünscht wird
- Bei Teamarbeit kann das Rollenbild keine Aussage zu gerechtfertigter Entgeltzahlung treffen
- Das Rollenbild lässt bei Teamarbeit keinen Rückschluss auf die Leistung einzelner Mitarbeiter zu

3 Fazit

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel zusammengefasst. Darüber hinaus nennt der Autor dieser Arbeit Maßnahmen, die zu treffen sind, wenn ein Unternehmen beabsichtigt Rollenbilder anstelle von Stellenbeschreibungen einzuführen. Als Abschluss wird ein kritischer Blick in die Zukunft gewagt, der Szenarien aufzeigt, die durch ein zwanghaftes Einführen der Rollenbilder entstehen können.

3.1 Ergebnisse

In diesem Kapitel sollen nun die Ergebnisse aus den Kapiteln 2.3.2 und 2.3.3 erläutert werden. Darüber hinaus verfolgt dieses Kapitel die Absicht letztendlich auch die Frage zu beantworten, ob das Rollenbild nun geeignet ist, um die Stellenbeschreibung zu ersetzen oder ob das Festhalten an der Stellenbeschreibung die bessere Alternative für die Zukunft darstellt. Die Vorgehensweise erfolgt ähnlich wie in den vorhin genannten Kapiteln, indem die vier Themengebiete des 1. Modells und anschließend das 2. Modell bewertet werden. Abschließend wird ein gesamtes Resümee erstellt.

3.1.1 Modell 1: Lohn-/Gehaltssystem

Um ein Lohn-/Gehaltssystem festzulegen und plausibel zu festigen, kann der Arbeitgeber grundsätzlich auf eines der beiden Systeme – Rollenbild oder Stellenbeschreibung – zurückgreifen. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, erweitert das Rollenbild im Allgemeinen die Funktionen der Stellenbeschreibung. Diese erweiterten Funktionen bedeuten allerdings auch einen Mehraufwand in der Wartung als auch in der Einteilung der Vergleichspositionen des Rollenbildes, die jedoch notwendig sind, um die Vergleichbarkeit der Stellen untereinander zu ermöglichen.

Aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit kann das Rollenbild die Aufgaben der Stellenbeschreibung innerhalb eines Unternehmens zwar erweitern, jedoch ist aufgrund der dadurch entstehenden Mehraufwände abzuwägen – die Größe des Unternehmens ist maßgeblich davon abhängig – welches System zum Einsatz kommt. In großen Unternehmen oder gar Konzernen überwiegen beim Arbeiten mit Rollenbildern sicherlich

die Vorteile. Der entstehende Aufwand durch die Rollenbilder kann in der Regel durch die Größe der Personalabteilung einfach kompensiert werden.

Dahingegen ist in kleinen Betrieben die Stellenbeschreibung die bessere Alternative. Da in solchen Betrieben die Mitarbeiteranzahl in der Personalabteilung geringer ist, sind diese mit ihren täglichen Aufgaben ohnehin recht gut mit Arbeit versorgt und sehen sich nicht zusätzlich mit der regelmäßigen Aktualisierung der Rollenbilder belastet.

3.1.2 Modell 1: Organisations- und Prozessanalyse

In diesem Themengebiet kann das Rollenbild ganz klar seine Stärken ausspielen. Wie in Kapitel 2.2.3. erwähnt, finden extern durchgeführte Organisationsanalysen meist in einem unregelmäßigen Abstand von mehreren Jahren statt. In der Zeit zwischen diesen Analysen befindet sich ein Unternehmen gewissermaßen in einer Art Grauzone. Definitive Gewissheit über unternehmensinterne Ungereimtheiten hat eine Firma meist nur unmittelbar nach einer Organisationsanalyse.

Bindet ein Unternehmen jedoch seine Mitarbeiter durch die Einführung von Rollenbildern verstärkt in die Erstellung und Umsetzung interner Prozesse ein, so definieren Mitarbeiter einerseits ihre Aufgaben und Prozesse selbst und begrenzen somit auch ihren eigenen Tätigkeitsbereich. Zum anderen entstehen dadurch Anforderungsniveaus an die Mitarbeiter, bei deren Auswertung es für die jeweiligen Führungskräfte einfacher wird zu beurteilen, ob deren Mitarbeiter über- oder unterfordert sind. Selbstverständlich sollte es nicht nur den Mitarbeitern überlassen werden, ihre Wirkungsbereiche abzustecken. Im schlimmsten Fall sind zu schwammige Grenzen der einzelnen Wirkungsbereiche definiert, dies kann zur Folge haben, dass zwei unterschiedliche Abteilungen ungewollt in ein- und denselben Prozess eingreifen.

Dieses Einbinden der eigenen Mitarbeiter lässt einen Betrieb aus der oben erwähnten Grauzone treten, da es jährlich ein Feedback über seine Prozesse erhält und somit interne Probleme schneller ausfindig machen kann.

Aus Sicht des Schreibers der vorliegenden Thesis bietet das Rollenbild für dieses Thema sowohl für kleine als auch für größere Betriebe eindeutige Vorteile. In der heutigen Zeit ist es wichtiger denn je die Mitarbeiter in Firmenprozesse miteinzubeziehen und ihnen ein gewisses Maß an Mitspracherecht zu gewähren. Die häufig verwendete Floskel *Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Gut* kann in dieser Hinsicht von kleineren und größeren Firmen bestätigt werden. Denn durch diese Handlung zeigt ein

Unternehmen, dass es auf die Meinung des „kleinen Mannes“ auch tatsächlich Wert legt. Dies führt wiederum dazu, dass die Mitarbeiter einen zusätzlichen Motivationsschub erhalten und auch in Zeiten mit überdurchschnittlicher Arbeitsbelastung bereit sind, die *extra Meter* zu gehen, die notwendig sind, um ein Projekt zu gewinnen oder eine Zeitvorgabe einzuhalten.

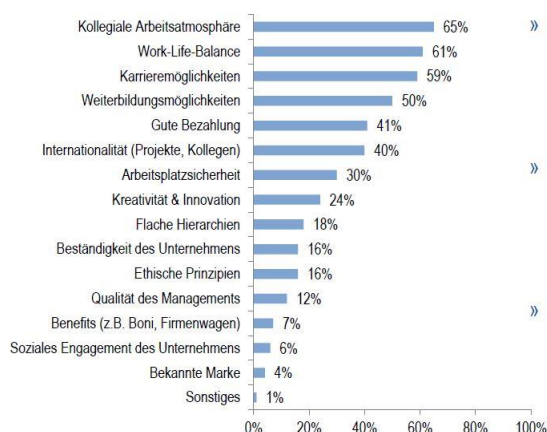
3.1.3 Modell 1: Positionsanalyse

Aus den vorigen Kapiteln ging hervor, dass aus Arbeitgebersicht betrachtet die Positionsanalyse der Einstufung des geforderten Arbeitsniveaus mit dem tatsächlichen aufzubringenden Arbeitsniveaus des Arbeitnehmers dient.

Wird im Umkehrschluss die Positionsanalyse aus Arbeitnehmersicht betrachtet, so entsteht als Folge der Arbeitsanforderungen natürlich auch der Wunsch nach gerechter Entlohnung, die sowohl monetär als auch nicht monetär erfolgen kann. Diese Aussage hat das Beratungsunternehmen *Kienbaum* anhand einer Studie genauer untersucht und zu diesem Zweck 600 Studierende befragt, die kurz vor dem Abschluss ihres Studiums standen. Konkret wurde dabei nach den Prioritäten bei der Suche nach einem Arbeitgeber gefragt.

Kriterien bei der Arbeitgeberwahl

Welche Eigenschaften/Angebote eines Arbeitgebers sind für Sie ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber? [Mehrfachnennung möglich, maximal fünf]



» Für 65 Prozent der Teilnehmer ist eine kollegiale Arbeitsatmosphäre das wichtigste Kriterium bei der Arbeitgeberwahl. Darauf folgt im Ranking die Work-Life-Balance (61 Prozent) und das Angebot von Karrieremöglichkeiten (59 Prozent).

» Soziales Engagement des Arbeitgebers betrachten nur sechs Prozent der Studienteilnehmer als ausschlaggebend für ihre Entscheidung. Auch die Bekanntheit der Marke eines Unternehmens ist für Absolventen nur von geringer Relevanz (vier Prozent).

» Unter der Angabe „Sonstiges“ wurde u.a. folgendes genannt: Unternehmenskultur, Identifikation, nachhaltige Ausrichtung, Produkt.

i Im Jahr 2013 waren Weiterbildungsmöglichkeiten das wichtigste Kriterium, eine kollegiale Arbeitsatmosphäre besetzte Platz drei.

Abbildung 6: Kriterien bei der Arbeitgeberwahl,

Quelle: <http://www.karriere.at/blog/absolventen-berufseinstieg.html>, 27.08.2016.

Wie in der oben dargestellten Grafik ersichtlich, ist dabei die Work-Life-Balance unter allen Befragten das zweit wichtigste Kriterium.¹⁷¹ Ist ein Mitarbeiter mit seiner Arbeit überfordert, leidet dadurch sein Privatleben. Die Folgen sind häufige Überstunden und eine Reduktion der persönlichen Bedürfnisse zugunsten jener des Unternehmens. Auch Freizeit fällt in solchen Fällen unter nicht monetäre Bezahlung, da sie eine gewisse Lebensqualität erlaubt.

Unterforderte Angestellte neigen dazu, sich zu langweilen oder Arbeit zu erledigen, die nicht in deren Betätigungsfeld liegen. Langeweile oder gar Zurechtweisung in Folge von zu viel geleisteter Arbeit bewirken kurz- bis mittelfristig die Demotivation des Mitarbeiters. In solchen Szenarien reicht auch der vermeintliche Ausgleich mit monetären Mitteln nicht aus, um den Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

Der Verfasser dieser Arbeit sieht auch hier wieder die Notwendigkeit, die Berechtigung des Rollenbildes aus der Sichtweise von Groß- sowie Kleinunternehmen zu hinterfragen. Ein für beide Unternehmensformen vorteilhaftes Faktum ist zweifelsohne, dass das Rollenbild die Positionsanalyse inkludiert und somit einen zusätzlichen Arbeitsaufwand, bedingt durch eine separate Erstellung, gering hält. Der Vorteil der Rollenbilder lässt sich allerdings auch in diesem Fall nur für größere Firmen abbilden, die über eine quantitativ ausreichende Personalabteilung verfügen.

Kleinere Unternehmen werden, obwohl die Positionsanalyse im Rollenbild enthalten ist, vor eine Erweiterung des Arbeitsumfangs gestellt. Zudem können Führungskräfte in kleineren Firmen den Arbeitsaufwand ihrer Mitarbeiter einfacher einschätzen als es in größeren Unternehmen der Fall ist. Grund hierfür ist, dass in großen Betrieben oftmals für zwischenmenschlichen Kontakt der unterschiedlichen Hierarchiestufen zu wenig Zeit vorhanden ist. Dieser Umstand macht den Einsatz des Rollenbildes für kleinere Arbeitgeber überflüssig.

3.1.4 Modell 1: Personal- und Organisationsaudit

Wie bereits in dieser Arbeit erwähnt wird durch die Zuhilfenahme des Rollenbildes eine neue Herangehensweise zur Identifikation von Mängeln in der Personal- und Organisationskultur praktiziert. Anstatt eine Firma und deren Personal auf Zahlen zu

¹⁷¹ Vgl. <http://www.karriere.at/blog/absolventen-berufseinstieg.html>, 27.08.2016.

reduzieren, ist die Herangehensweise hier durch eine genauere Betrachtung einzelner Bereiche eine völlig andere.

Diese aufgesplittete Betrachtung lässt in Verbindung mit dem Rollenbild einen Überblick über die einzelnen Geschäftsprozesse entstehen sowie darüber hinaus auch, wie viele Ressourcen diese Prozesse beanspruchen. Außerdem erfolgt dadurch eine Offenlegung der benötigten Zeit zur Erfüllung diverser Aufgaben. Die Summe dieser Faktoren lassen Rückschlüsse über die somit entstehenden Kosten der unternehmensinternen Geschäftsprozesse zu.

Dennoch beinhaltet das Rollenbild keinen Kriterienkatalog, der als Grundlage für ein solches Audit herangezogen werden kann. Zudem ist die Durchführung eines solchen Audits sehr zeitaufwändig.

Wie für die vorangegangenen Themen möchte der Autor des vorliegenden Werkes auch hier eine Plausibilitätsprüfung für den Einsatz des Rollenbildes in Personal- und Organisationsaudits für Klein- und Großunternehmen vornehmen.

Bei großen Firmen empfiehlt es sich durchaus, das Rollenbild in ein Personal- und Organisationsaudit einzubinden, da die Ergebnisse aus der Organisationsanalyse, der Positionsanalyse, der Personalanalyse und der Lohn-/Gehaltsauswertung mit in das Audit einfließen können. Außerdem geben Rollenbilder in dieser Nutzungsweise dem Management einen raschen und einfachen Überblick über die Prozesse, Ressourcen und entstehende Kosten. Die Notwendigkeit der Erstellung des Kriterienkatalogs sowie der hohe zeitliche Aufwand zur Durchführung des Audits können einfacher durch die Anzahl der Mitarbeiter abgefangen werden.

Bei kleinen Betrieben ergibt sich aus dieser Sicht kein Vorteil. Die Prozesse und Ressourcenzuteilungen sind meist einfacher nachzuvollziehen als bei großen Betrieben. Der erhöhte Aufwand zur Erstellung des Kriterienkatalogs und die zeitliche Inanspruchnahme der ohnehin kleineren Mitarbeiteranzahl sprechen hier klar gegen den Einsatz des Rollenbildes.

3.1.5 Modell 2: Rollenbild vs. Teamarbeitsplatz

Wie schon erwähnt, gilt es abzuschätzen, inwiefern Arbeitskräfte innerhalb eines Teams miteinander kommunizieren, um gemeinsam an der Erarbeitung eines Lösungsansatzes zu arbeiten. Analog dem Rollenbild geht es also auch bei der Teambeschreibung darum, den Teamgedanken zu stärken. Von vornherein überflüssig wird das Rollenbild für

Teamarbeitsplätze dann, wenn das Spezialisieren einzelner Mitarbeiter auf ein bestimmtes Themengebiet bewusst nicht von der Führungsebene gewünscht wird.

Hierin liegt aber auch die größte Schwäche des Rollenbildes, wenn es als Instrument in einem Teamarbeitsplatz verwendet wird. Es gibt keinerlei Rückschlüsse auf die Leistung eines Einzelnen, da es sich auf die Erreichung der Ziele der gesamten Gruppe konzentriert. Folglich trifft es in dieser Anwendung auch keine gehaltvolle Aussage zur gerechten Entlohnung einzelner Teammitglieder.

Zwar kann eine Bonuszahlung erfolgen, jedoch setzt diese voraus, dass sich alle Teammitglieder gleich intensiv an der Erfüllung der gestellten Aufgabe beteiligt haben. Ansonsten führt dies schnell zur Demotivierung der Zugpferde innerhalb des Teams oder alternativ dazu, dass innerhalb des Teams Mitläufer gezüchtet werden, deren Motivation gering ist und die sich lediglich auf die Leistungserbringung der motivierten Mitglieder stützen.

Wird nun das beschriebene Prinzip auf Klein- und Großunternehmen umgelegt, so ergibt sich für keine der beiden Unternehmensformen ein Vorteil durch die Verwendung des Rollenbildes bei Teamarbeitsplätzen.

Zwar wird der Teamgedanke in den Vordergrund gerückt, dieser sollte aber ohnehin in beiden Unternehmenskulturen vorherrschen, da andernfalls ein langfristig erfolgreiches Bestehen der Unternehmen akut gefährdet ist. Hinzu kommt, dass die Einführung von Teamarbeitsplätzen das Ziel haben sollte, dem Team in der Erfüllung der Aufgaben einen gewissen Handlungsspielraum zu lassen. Da das Rollenbild hier zu genau auf einzelne Arbeitsschritte eingeht, droht es dadurch diesen Spielraum zu verringern.

3.1.6 Resümee:

Als Abschluss des Kapitels 3.1 sollen folgend nochmals die wichtigsten Eckpunkte zusammengefasst und eine Aussage über die Sinnhaftigkeit des Ersetzens der Stellenbeschreibung durch das Rollenbild hinterfragt werden.

Mit Ausnahme der Organisations- und Prozessanalyse ergeben sich durch den Austausch der Stellenbeschreibungen durch Rollenbilder lediglich für Großunternehmen Vorteile. Sie können diese Vorzüge im Gegensatz zu kleinen Unternehmen aufgrund der personellen Stärke besser nutzen.

Um diese Vorteile auch kleineren Unternehmen zu ermöglichen, müssten diese ihre Mitarbeiterzahl aufstocken. Dies wiederum würde zu verhältnismäßig hohen Personalkosten führen, die ein wirtschaftliches Führen eines Unternehmens so gut wie unmöglich macht.

Die Schlussfolgerung daraus ist ganz klar, dass die Einführung von Rollenbildern für Großunternehmen durchaus Sinn ergibt, jedoch für Kleinunternehmen nicht wirtschaftlich wäre. Daher lässt sich allgemein sagen, dass das Rollenbild in Bezug auf Einzelarbeitsplätze die Stellenbeschreibung zwar in einigen Punkten sehr gut ergänzen, jedoch nicht vollständig ersetzen kann.

In Betrachtung des Teamarbeitsplatzes stellt sich ganz klar heraus, dass das Rollenbild als Ersatz für die Teambeschreibung gänzlich ungeeignet ist. Dies lässt sich einfach dadurch belegen, dass Rollenbilder viel zu sehr auf Einzelarbeitsplätze zugeschnitten sind, als dass sie die Anforderungen der Teambeschreibung erfüllen.

Durch die zu sehr ins Detail gehenden Aufgaben werden dem Team viele Entfaltungsmöglichkeiten gekürzt, die ein Arbeiten im Team so attraktiv machen. Zusätzlich müsste ein weiteres Instrument zum Einsatz kommen, um die Leistung der einzelnen Mitglieder zu bewerten und somit ein gerechtes Entgeltsystem zu etablieren.

Ein weiterer positiver Affekt ist das große gesamtheitliche Wissen der Teammitglieder aus der ein Unternehmen seine Wertschöpfung ziehen kann. Das Ziel der Unternehmensführung sollte daher immer sein, dass alle Teammitglieder in allen Teilbereichen, in denen das Team tätig ist, ein größtmögliches Wissen besitzt. Eine entgegengesetzte Beabsichtigung, nämlich die Spezialisierung auf einzelne Bereiche der unterschiedlichen Mitarbeiter, würde das Rollenbild für Teamarbeitsplätze sofort überflüssig machen.

3.2 Maßnahmen

Überlegt ein Unternehmen ernsthaft Rollenbilder anstelle der bisher verwendeten Stellenbeschreibungen einzuführen, muss es zuallererst die bisherige Unternehmensstruktur hinterleuchten. Hierbei gilt es herauszufinden, ob es anhand der Mitarbeiterzahlen überhaupt dazu in der Lage ist, den – durch die Einführung der Rollenbilder – entstehenden Mehraufwand abzudecken.

Des Weiteren besteht die Anforderung zu untersuchen, wie die momentan etablierte Arbeitseinteilung aussieht. D. h. wird in Teams gearbeitet, zu denen es

Teambeschreibungen gibt oder ist die Arbeit auf Einzelpositionen verteilt und ein Arbeiten im Team gar nicht erwünscht.

Auf keinen Fall außer Acht zu lassen ist es, aus welchem Antrieb überhaupt überlegt wird, Rollenbilder einzuführen, welche Versprechungen sich das Unternehmen dadurch macht und wie die zukünftigen Erwartungen an das eigene Personal sind. Von der Unternehmensleitung soll abgewogen werden, inwiefern sich der Einsatz der Rollenbilder zum momentanen Zeitpunkt positiv auswirkt.

Wird zum Beispiel mit einem signifikanten Wachstum der Firma gerechnet, ist zumindest abzuschätzen, ob auch in Zukunft die Stellenbeschreibung ausreichend ist, um die Aufgaben der Mitarbeiter gerecht zu bewerten.

Kommt die Führungsebene eines Betriebes zu dem Entschluss, dass sie in Zukunft nicht auf das Rollenbild verzichten kann, ist ein zeitlicher Rahmen abzustecken, in welchem sie die Einführung des Rollenbilds umgesetzt sehen will. Soll es einen sogenannten *hard cut* geben, in dem das Rollenbild sofort mit all seinen Funktionen eingesetzt wird oder soll der Übergang langsam nach und nach erfolgen.

Eine weitere Option wäre es, nur Teile der Rollenbilder herauszupicken und diese in die Stellenbeschreibung einzubauen. Dies hätte in einem gewissen Ausmaß natürlich ebenso einen erhöhten Arbeitsaufwand der betroffenen Personen zur Folge, jedoch bei weitem nicht so drastisch wie bei der Einführung des ganzheitlichen Rollenbildes.

Vor allem kleinere Betriebe könnten anhand dieser Vorgehensweise das bestmögliche Ergebnis erzielen. Diese Option unterstreicht die ergänzende Wirkung der Rollenbilder zu den Stellenbeschreibungen.

3.3 Ausblick

Im vorangegangenen Kapitel wurde erläutert, welche Maßnahmen getroffen bzw. welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um die Stellenbeschreibung durch das Rollenbild zu ersetzen oder ggf. zu ergänzen. Dieses Kapitel soll nun jedoch einen Ausblick in die Zukunft geben und mögliche Konsequenzen aufzeigen, die ein Einführen des Rollenbildes mit allen Mitteln nach sich ziehen kann.

Wird als erster Punkt davon ausgegangen, dass Rollenbilder bei einem Mitarbeitermangel in der Personalabteilung eingeführt werden, so kann damit gerechnet werden, dass die Aktualisierung der Rollenbilder wenn überhaupt nur sporadisch erfolgt.

In diesem Fall wären Rollenbilder ein vergeudeter Arbeitsaufwand, der nur als Bosheit durch die Vorgesetzten empfunden wird.

Der zweite erwähnenswerte Punkt ist, dass bei unpassender Umsetzung die Vorgaben aus dem Rollenbild schlichtweg nicht einzuhalten sind. Auch dies können Mitarbeiter als Bosheit der Führungsetage verspüren. Vor allem bei kleineren Betrieben, in denen von vorne herein die Rollenverteilung ohnehin klar definiert ist, kann dieser Umstand zu Unmut führen.

Sind Arbeitnehmer an Einzelarbeitsplätzen durch die festgelegten Tätigkeiten im Rollenbild überfordert, so ist das Leisten von Überstunden eine mögliche Folge, um die definierten Aufgaben zu erfüllen. Hält dieser Zustand über einen längeren Zeitraum an oder verschlechtert sich dieser sogar bzw. werden die Überstunden nicht entsprechend abgegolten, wird unweigerlich die Motivation der betroffenen Mitarbeiter darunter leiden.

Wird dieser Aspekt nun aus Sicht der Teamarbeitsplätze betrachtet, kann es die kreative Einbringung der Teammitglieder beeinträchtigen. Durch eine fehlende geeignete Beurteilungsmöglichkeit züchtet ein Unternehmen Mitläufer, die die Arbeit des Teams beeinträchtigen können. Um dem entgegenzuwirken, ist es möglich, ein passendes Tool zur Beurteilung der einzelnen Teammitarbeiter einzuführen. Jedoch hätte dies zur Folge, dass wiederum ein zusätzlicher Arbeitsaufwand generiert wird, um dieses Instrument zu warten und möglichst aktuell zu halten.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der Austausch der klassischen Stellenbeschreibung durch das Rollenbild gerade für kleinere Unternehmensformen ein nicht zu vernachlässigendes Risiko birgt, welches im Vorfeld genau zu untersuchen ist. Größeren Betrieben fällt der Austausch der beiden Instrumente mit Sicherheit um einiges leichter. Zudem birgt es wohl auch aufgrund der Mitarbeiterzahlen ein weit geringeres Risiko fehlschlagen. Im Idealfall ergänzt das Rollenbild die Stellenbeschreibung in beiden Unternehmensformen bei der Festlegung von Aufgaben einzelner Arbeitnehmer. In beiden Fällen ist es jedoch nicht ratsam, die Teambeschreibung durch das Rollenbild zu ersetzen.

Literatur

- [BeWe2003] Best, Eva; Weth, Martin: Geschäftsprozesse optimieren: Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler, 2003
- [CoSa2007] Coenenberg, Adolf Gerhard; Salfeld Rainer: Wertorientierte Unternehmensführung: vom Strategieentwurf zur Implementierung, 2. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2007
- [EbPu2007] Eberl, Ulrich; Puma Joerg: Innovatoren und Innovationen: Einblicke in die Ideenwerkstatt eines Weltkonzerns, Erlangen, Publicis Publishing, 2007
- [FlSa2006] Fließ, Sabine: Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart, Kohlhammer, 2006
- [GrGi2004] Granados, Gilberto: Lehrbuch der praktischen Statistik, München, Oldenbourg, 2004
- [HoSa2012] Hofstetter, Sandra: Stellenbeschreibungen für die Personalpraxis: Muster-Stellenbeschreibungen in unterschiedlichen Detaillierungsgraden und Darstellungen mit wichtigen Grundlageninformationen und Formulierungshilfen für den korrekten und professionellen Einsatz in der Personal- und Betriebspraxis, 2. Auflage, Zürich, Praxium, 2012
- [HoDi2015] Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement, 6. Auflage, Berlin Heidelberg, Springer, 2015
- [JuHa2008] Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München, Oldenbourg, 2008

- [KnSc2006] Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: Die Stellenbeschreibung: Mit Speziallexikon, 8., aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main, Verlag Recht und Wirtschaft, 2006
- [KoMe2010] Kolb, Meinulf: Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, unter Mitwirkung von Brigitte Burkhart und Frank Zundel, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler, 2010
- [LüWi1981] Lühmann, Wilfried; Personalbedarfsermittlung und Stellenbewertung, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 1981
- [MüBr2008] Müller, Robert; Brenner Doris: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarungen, Von der Planung über die Durchführung bis zur Auswertung, 2. Auflage, München, mi-Fachverlag, 2008
- [SaHe2006] Sachs, Lothar; Hedderich, Jürgen: Angewandte Statistik, Methodensammlung mit R, Zwölfte, vollständig neu bearbeitete Auflage mit 142 Abbildungen und 180 Tabellen, Berlin Heidelberg New York, Springer, 2006
- [UIGe2014] Ulmer, Gerd: Führen mit Rollenbildern, Neue Stellenbeschreibungen für die Führungspraxis, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg, Springer, 2014
- [UIGe2012] Ulmer, Gerd: Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument; Stellenanforderungen, Teambeschreibungen, Mitarbeiterbeurteilung, Personalentwicklung, Fallbeispiele, München, Redline, 2012
- [WeDi2006] Wegge, Jürgen; Dick, Rolf van: Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation, in: Fischer, Lorenz (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit, 2. Auflage, Göttingen, Hogrefe, u.a. 2006

- [WiGa2011] Wilk, Gabriele: Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, Freiburg, Haufe-Lexware, 2011
- [KiMa2016] Kirchgeorg, Manfred: Meinungsführer
<<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11010/meinungsfuehrer-v8.html>>, verfügbar am 22.08.2016, 21:40 Uhr
- [ScGe2016] Schewe, Gerhard: Stellenbeschreibung
<<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3857/stellenbeschreibung-v9.html>>, verfügbar am 19.08.2016, 20:05 Uhr
- [business-wissen2016] <<http://www.business-wissen.de/hb/warum-und-wofuer-eine-stellenbeschreibung>>, verfügbar am 18.08.2016, 19:45 Uhr
- [ScDa2016] Schick, Daniela: Stellenbeschreibungen als Führungselement
<<http://www.danielaschlick.at/stellenbeschreibungen-als-fuehrungsinstrument/>>, verfügbar am 18.08.2016, 20:00 Uhr
- [Duden2016] <<http://www.duden.de/rechtschreibung/Ambiguitaet>>, verfügbar am 15.08.2016, 14:15Uhr
- [KeMa2015] Kettner, Martina: Berufseinstieg: Das wünschen sich Absolventen vom Arbeitgeber <<http://www.karriere.at/blog/absolventen-berufseinstieg.html>>, verfügbar am 27.08.2016, 21:20 Uhr
- [NaGe2015] Nagel, Geraldine: Burnout-Syndrom: Definition
<http://www.onmeda.de/krankheiten/burnout_syndrom-definition-1528-2.html>, verfügbar am 22.08.2016, 22:20 Uhr
- [Onpulson2016] <<http://www.onpulson.de/lexikon/learning-by-doing/>>, verfügbar am 04.09.2016; 12:20 Uhr.

- [wirtschaftslexikon2015] <<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/stellvertretung/stellvertretung.htm>>, verfügbar am 25.08.2016, 19:50 Uhr
- [WiLe2015] <<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/zwei-faktoren-theorie/zwei-faktoren-theorie.htm>>, verfügbar am 22.08.2016, 22:15 Uhr
- [AnGe2002] Angermeier, Georg: Eierlegende Wollmilchsau
<<https://www.projektmagazin.de/glossarterm/eierlegende-wollmilchsau>>, verfügbar am 21.08.2016, 20:55 Uhr
- [vimentis2016] <<https://www.vimentis.ch/d/lexikon/382/Demographische+Entwicklung.html>>, verfügbar am 01.09.2016, 21:35 Uhr
- [StKa2016] Steigenberger, Karin: Demografische Entwicklung in Österreich
<https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-innovation/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html>, verfügbar am 01.09.2016, 21:55 Uhr

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Vasoldsberg, den 20.09.2016

David M. Klinger